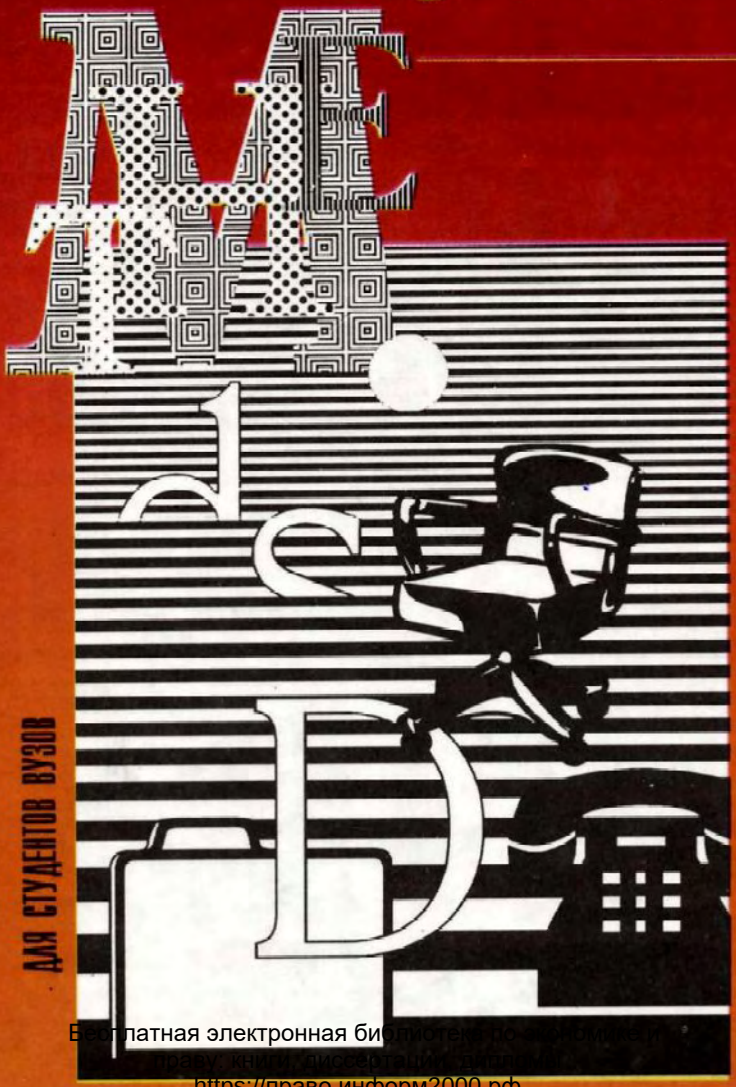
Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Менеджмент персонала



ДЛЯ СТУДЕНТОВ ВУЗОВ

Бесплатная электронная библиотека по экономике,
праву: книги, диссертации, рефераты
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко

Менеджмент персонала



Рекомендован Академией гуманитарных наук РФ в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений

Ростов-на-Дону
«ФЕНИКС»
Москва
«ЗЕВС»
1997

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву:
книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

С 18 **Самыгин С.И., Столяренко Л.Д.**
Менеджмент персонала. — Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 1997. 480 с.

ISBN 5-85880-451-9

Учебное пособие содержит основы анализа и организации работы с персоналом, методы оптимизации трудовых процессов, проектирования рабочих мест, мотивации и оплаты труда, анализа рынка труда, отбора и оценки кадров, управления карьерой сотрудников. В книге проводится анализ особенностей современных концепций менеджмента, дается анализ практики управления персоналом в Японии и США.

Учебное пособие предназначено для студентов вузов и колледжей, изучающих курсы «Управление персоналом», «Социология и психология управления», «Экономика и социология труда», а также для работников служб управления предприятиями, для руководителей и бизнесменов.

С $\frac{4702010000}{4МО(03)-97}$ – без объявл. **ББК 88**

ISBN 5-85880-451-9

© Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., 1997
© Оформление, изд-во «Феникс», 1997

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

глава 1

РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

§ 1. Основные понятия: менеджмент, бизнес...

Организация (предприятие, фирма) представляет собой систему сознательно координируемой деятельности двух и более людей для достижения общей цели, это именно система координируемых деятельностей, поскольку люди могут смениться, но институированная система ролей, организация сохранится (рис.1.1).

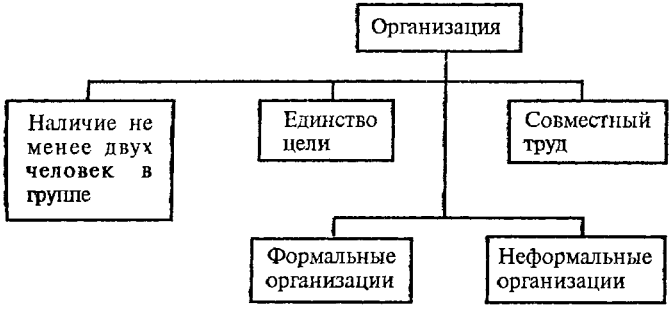


Рис.1.1. Элементы организации

Группы людей, созданные по воле руководства, для достижения целей организации, называются формальными.

Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей, признается неформальной группой (организацией).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

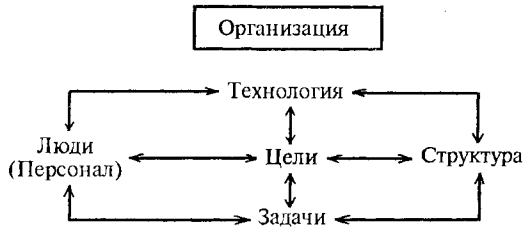


Рис.1.2. Взаимосвязь внутренних элементов организации

В организации выделяются сферы (*А.Файоль*): 1) техническая сфера, выполняющая функцию производства некоторого продукта; 2) коммерческая сфера (приобретение, сбыт продукции); 3) финансовая сфера (мобилизация и использование капитала); 4) сфера учета (бухгалтерский учет, инвентаризация); 5) администрирование — управленческая сфера обеспечивает целостность функционирования всех сфер организации.

Управленческая деятельность — системообразующий фактор, обеспечивающий целостное функционирование, сохранение и развитие организации.

Без управления организации не существует. Основные управленческие функции (*Файоль*) — циклически повторяющиеся процессы, которые гарантируют достижение системы целей, эффективное функционирование, сохранение и развитие организации (рис.1.3.).

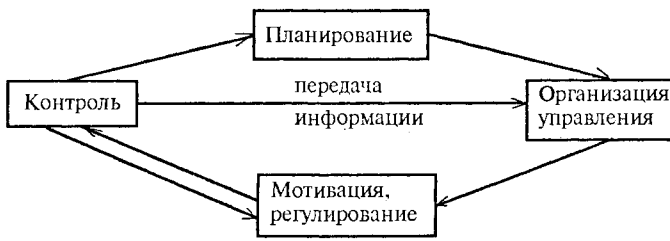


Рис.1.3. Управленческие функции в управленческом цикле

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Менеджмент, в самом упрощенном понимании, — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

По-русски менеджмент — «управление», функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент, как собирательное от менеджеров, определенная категория людей, осуществляющих работу по управлению. Этот социальный слой в экономически развитых странах уже давно превратился в весьма влиятельную общественную силу.

Необходимо остановиться на различиях английского понятия «менеджмент» и русского «управление» и, соответственно, понятий «менеджер» и «руководитель». Во-первых, говоря о «менеджменте», американцы почти всегда подразумевают фигуру «менеджера», — человека, субъекта управления, действующего в некоторой организации. В более общем смысле они применяют термины «администрация, администрирование», которые в большей степени отражают обезличенную систему. Во-вторых, когда говорят «менеджер», то по большому счету имеют в виду профессионального управляющего, осознающего, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением. К тому же менеджер — это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку.

Бизнесмен и менеджер не одно и то же. Бизнесмен — это тот, кто «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, не занимающий никакой постоянной должности в организации, но являющийся владельцем ее акций и, может быть, состоящий членом ее правления. Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Бизнес — деятельность, приносящая доход, призванная найти субъекта, которому не хватает чего-либо (товара, услуги), найти (произвести) то, чего не хватает, и предоставить субъекту.

Выделяют ***три основных вида бизнеса***: 1) торгово-посреднический; 2) производственный; 3) бизнес на основе оказания услуг.

В производственном бизнесе можно выделить два типа предпринимателей:

1) *традиционный предприниматель*, выпускающий традиционную продукцию, пользующуюся спросом. «Предприниматель — это человек, который организует предприятие и управляет им в целях личной выгоды. За сырье и материалы, потребленные в производственном процессе, за землю, за труд наемных работников и за привлеченный капитал он платит по текущим расценкам. Вкладывает в дело свои собственные идеи, знания и навыки в области планирования организации и управления предприятием. Несет ответственность за возможные потери, даже если эти потери произошли не по его вине, а вызваны внезапно возникшими неблагоприятными обстоятельствами, но если обстоятельства поменяются в лучшую сторону, ему достанется и весь выигрыш. Личный доход предпринимателя определяется как разность между доходами и издержками его «предприятия»;

2) *предприниматель-новатор*, революционизирует способ производства путем внедрения изобретений через использование новейших технологических возможностей для производства ранее не известных товаров, или прежних товаров, но новым методом, благодаря открытию нового сырья — вплоть до реорганизации прежней и создания новой отрасли промышленности.

Предпринимательство включает в себя: 1) элемент инициативы; 2) организацию или реорганизацию социально-экономических механизмов с тем, чтобы с выгодой использовать имеющиеся ресурсы и конкретную ситуацию; 3) взятие на себя ответственности за возможную неудачу, т. е. готовность рисковать.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Предпринимательство — это динамический процесс наращивания богатства. Оно создается теми, кто больше всех рискует своими деньгами, имуществом, карьерой, не жалеет времени и сил на создание общественного дела, предлагает покупателям новый товар или услугу. Этот товар не обязательно должен быть совершенно новым, главное, чтобы предприниматель сумел придать им новое качество, увеличить их ценность, затратив необходимые силы и средства.

Таким образом, **предпринимательство** — это процесс создания чего-то нового, обладающего ценностью; процесс, поглощающий время и силы, предполагающий принятие на себя финансовой, моральной и социальной ответственности; приносящий в результате денежный доход и личное удовлетворение достигнутым.

ЭТАПЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

I этап. Поиск новой идеи и ее оценка.

1) Главный **психологический принцип успеха**: определите (реальную, массовую) потребность людей и удовлетворите ее лучше, чем другие. Глупо начинать свое дело по принципу «Дай-ка, я попробую сделать то, что делает мой сосед». В этом случае вы повторите то, что уже сделали другие, но не предложите ничего нового, ничего лучшего, вы не удовлетворите ничьей потребности, кроме своей собственной, поэтому шансов на успех мало. Чтобы не оказаться в такой ситуации, изучайте потребности людей, изобретайте и создавайте только то, что нужно большинству, не тратьте силы на незначительное. Ищите способы улучшения того или иного продукта, процесса или работы, стимулируйте свою способность мыслить методом «мозгового штурма».

2) Успех в бизнесе возможен, если вы сконцентрируете на этом все свои усилия, не жалея времени.

3) Беспристрастно определите ценность, перспективность, экономическую выгодность и практическую применимость вашей идеи.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4) Позаботьтесь о защите авторских прав, установите, можно ли запатентовать вашу идею.

5) Решите, как вам следует поступать дальше: можете ли вы сами взяться за производство нового продукта или разумнее разрабатывать вашу идею с компаньоном (заранее определив с ним юридические условия договора, процент прибыли и пр.).

6) Если у вас хорошая идея, не бросайте ее до тех пор, пока в ее разработке не используете все возможные варианты. Для того, чтобы не потерять уверенность в себе, бросив неудавшееся дело, сразу же беритесь за новое. Помните: **неудачи — неизбежный элемент роста.**

Уверенность человека в себе вырабатывается из его умения обращать маленькие неудачи в большие победы. Овладеть этим умением помогут вам 6 правил:

1) Разложите одну большую проблему на несколько маленьких (сложную проблему трудно решить сразу, наскоком, эффективнее думать о ней периодически, в течение нескольких дней, делая записи.

2) Мысленно представьте себе, что все закончилось успешно — думайте и действуйте таким образом, как будто победа уже в кармане.

3) Когда вы уперлись в каменную стену, остановитесь и подумайте. Не тратьте больше ни времени, ни сил, ни денег до тех пор, пока не просчитаете все возможные варианты преодоления этого препятствия. Если вам кажется, что обстоятельства складываются для вас благоприятно, попробуйте преодолеть эту каменную стену. Но если все ваши усилия окажутся напрасными и вам это не удастся, признайте поражение и отступите, выберите другой путь. Если проявите упрямство, это может только ускорить ваше банкротство. Если хотите добиться успеха, вы должны научиться время от времени признавать свои поражения, проявлять гибкость в поведении.

4) Проанализируйте свои ошибки, чтобы снова не попасть в ловушку.

5) Попытайтесь обратить поражение в победу, найдите что-то полезное или позитивное даже в нем.

6) Полезно практически проверить эффективность идеи, например, сделайте макет, по которому легче понять, как

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

улучшить саму идею, или проведите пробные испытания нового товара (200 типичным покупателям раздайте свой новый товар с условием их объективного отзыва о том, что понравилось — не понравилось в товаре; если положительных отзывов 51%, шансы на успех нового изделия высоки).

II этап. Создание бизнес-плана, который включает в себя ряд разделов:

1) Анализ предлагаемого продукта, товара или услуги (его достоинства, отличие от конкурентов, предполагаемая цена, затраты, прибыль).

2) Оценка рынка сбыта (кто клиенты, покупатели, устойчивость спроса).

3) Оценка конкуренции (кто конкуренты, особенности их товара, цена, объем продаж).

4) Стратегия маркетинга (схема распространения товаров, ценообразование, реклама, методы стимулирования продаж).

5) Производственный план (оборудование, сырье, технология, поставщики, издержки производства, контроль качества и т. п.).

6) Организационный план (квалификация, численность персонала, зарплата, кто чем занимается; и т. д.).

7) Юридический план (форма собственности, правовой статус, юридическое оформление).

8) Оценка риска (возможные типы риска, их источник, меры по сокращению риска). Степень риска зависит от спроса, предложения, технологической сложности изделия и от объема вложенного капитала.

9) Финансовый план (баланс денежных расходов и поступлений, доходов и затрат, прогноз объемов реализации, баланс активов и пассивов предприятия, график достижения безубыточности).

10) Стратегия финансирования (какие предполагаются затраты для реализации проекта, в какой форме и когда они потребуются, когда можно ожидать полного возврата вложенных средств и получения инвесторами доходов).

III этап — создание предприятия, поиск необходимых ресурсов — предполагает объективную оценку имеющихся ресурсов, определение качественное и количественное (что требуется), поиск необходимых ресурсов на основе уме-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ния договориться с поставщиками о взаимоприемлемых условиях покупки либо аренды необходимых ресурсов (оборудование, сырье, производственные помещения, кредиты и пр.).

Ведущую роль играют организационные способности и умение общаться, взаимодействовать, договариваться с деловыми партнерами (коммуникабельность); самый сложный момент в предпринимательском процессе — это своевременное привлечение необходимых ресурсов при минимальной потере контроля.

Изучите список потенциальных инвесторов, деловых партнеров, разведайте их запросы и интересы. Поняв, что составляет их главный интерес, можно прийти с ними к такому соглашению, при котором вы получите требуемые ресурсы с минимальными издержками и минимальной потерей контроля над деятельностью вашего предприятия.

Можно выделить ***три основных типа частных предприятий***: 1) *«домашняя фирма»* — выпуск достаточно традиционных товаров, оказание услуг, малая численность работников (30–40 человек), умеренные темпы роста, ограниченность средств для исследований и разработок, мало шансов для расширения; 2) *инновационные фирмы* на основе научных открытий или новых технологических решений, развиваются быстро: самостоятельно формируют свою политику; 3) перспективная *венчурная компания* на основе вложения капиталов спонсорами, кредиторами, привлечение акционеров, выпускающая новые товары, развивающаяся высокими темпами, с большой численностью работников (500 человек и выше).

IV этап — управление созданным предприятием, решение текущих проблем растущего предприятия. Это требует выработки определенного стиля руководства, создания организационной структуры, системы контроля, своевременного выявления слабых мест, преодоления их. Некоторым легче создать новое дело, чем потом заниматься рутинными вопросами его управления и развития — здесь лежит водораздел между предпринимателями и менеджерами.

Большинство предпринимателей становятся менеджерами своих предприятий. Но все же жизнь *предъявляет к предпринимателям и менеджерам разные требования*:

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1. С точки зрения стратегической ориентации предприниматель ищет новые возможности, в то время как менеджер ориентирован на выполнение планов и подсчет эффективности использования имеющихся ресурсов.

2. Предприниматель действует быстро, принимает оперативные решения — время не ждет, ему не с кем советоваться, нельзя цепляться за идею, которая не сумела достаточно быстро доказать свою жизнеспособность. Менеджер, напротив, неохотно берется за новое дело, стремится уменьшить риск, действует в условиях стабильно функционирующего предприятия, ориентируется на длительную перспективу, обсуждает с коллегами выбор новых стратегий управления.

3. Предприниматель вводит новые ресурсы в действие поэтапно, время от времени (под очередной этап работ) ему приходится уговаривать кредиторов и инвесторов, чтобы получить нужные средства к сроку и в требуемом объеме. Менеджеру, обычно, все фонды, необходимые для выполнения поставленной задачи, выделяются сразу. У предпринимателя постоянная нехватка денег, нежелание связывать себя с оборудованием, которое может пережить идею. Необходимость проявлять гибкость и идти на риск заставляют его широко пользоваться арендой или другими формами временного привлечения ресурсов по мере надобности.

Менеджмент выступает как система действий, обеспечивающих слаженную работу коллективов людей с оптимальными экономическими результатами.

Цель менеджмента — создать эффективную организацию и затем менять ее так, чтобы она соответствовала меняющимся задачам и обстоятельствам.

Менеджер — специалист, занимающийся организацией работ коллектива людей на основе специальных методик и процедур. «О качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая в единое целое» (*А.Морита*).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Менеджмент может быть определен как научно-практическое направление, ориентированное на обеспечение эффективной жизнедеятельности (функционирования) организаций в рыночных условиях хозяйствования. Современный менеджмент включает в себя управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми ресурсами в целях наиболее эффективной производственной деятельности. Соответственно менеджер — это специалист по управлению, который разрабатывает планы, определяет, что и когда делать, как и кто будет выполнять намеченное (управление персоналом), разрабатывает рабочие процедуры (технологии) применительно ко всем стадиям управленческого цикла, осуществляет контроль. Короче говоря, менеджер планирует, организует, управляет, контролирует основные функции организации.

В процессе своего исторического развития менеджмент последовательно разворачивался в сторону социологизации и психологизации. В настоящее время поиск путей активизации человеческого потенциала внутри организации и учет психологических особенностей персонала являются одними из основных факторов повышения эффективности деятельности любой организации (рис. 1.4).

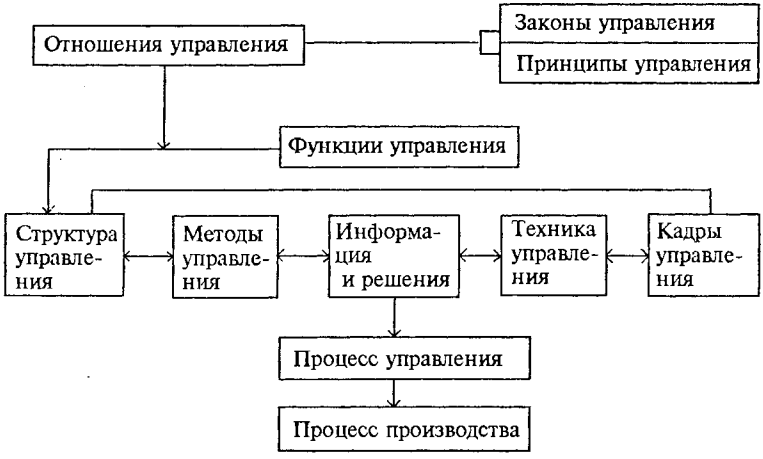


Рис. 1.4 Основные категории науки управления

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Специфические особенности управленческого труда:

— умственный труд работников аппарата управления, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения); аналитической и конструктивной (восприятие информации и подготовка соответствующих решений); информационно-технической (вычислительные и формально-логические операции, документация);

— участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно (косвенно, через труд других лиц);

— предмет труда — информация и люди;

— средства труда — организационная и вычислительная техника;

— результат труда — управленческие решения, эффективность функцирования предприятия.

§ 2. История развития менеджмента

История развития теории управления, менеджмента, его этапы:

1) 1900–1920 гг. — зарождение менеджмента (*Ф. Тейлор*)

2) 1920–1940 гг. — выделение менеджмента как науки (*А. Файоль*), ведущий принцип: четкая регламентация, распределение работ и строгая дисциплина;

3) 1940–1960 гг. — теория «человеческих отношений» (*А. Маслоу*), менеджмент с гуманистически-психологическим уклоном (ведущий принцип: усиление инициативы, активности людей);

4) 1960–1970 гг. — компьютеризация системы управления;

5) 1970–1980 гг. — ситуативный менеджмент (ведущий принцип: гибкость методов, форм управления);

6) 1980–1990 гг. — управление на предприятии рассматривается в тесной связи с рынком и маркетингом. Маркетинг — наука и искусство управления обменом, управления рынком.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основоположник менеджмента Фридерик Уинслоу *Тейлор* (1856–1915) подробно изучил социально-экономическую организацию предприятия и пришел к выводу, что технико-организационные нововведения не должны быть самоцелью. Тейлор разработал и внедрил сложную систему организационных мер: хронометраж, инструкционные карточки, методы переобучения рабочих, плановое бюро, сбор социальной информации, новую структуру функционального администрирования, — которые не по отдельности, а вместе способны гарантировать рабочему, что повышение им производительности труда не будет уничтожено произвольно администрацией через понижение расценок. Сначала администрация должна научиться управлять по-новому, а затем уже требовать добросовестного труда. Немалое значение он придавал стилю руководства, правильной системе дисциплинарных санкций и стимулированию труда. Его дифференциальная система оплаты — успевающий дополнительно вознаграждается, а лодырь депремируется (политика кнута и пряника) — предполагала, что в научно организованном производстве человек не может получить незаработанные деньги.

Тейлор предполагал, что основной критерий эффективности производства применительно к фирме состоит в уменьшении себестоимости продукции. Труд в его системе является главным источником эффективности, а цех — основным звеном применения его системы. Рассматривая процедуру измерения трудовой деятельности в качестве важнейшего средства совершенствования производства, Тейлор пытался решить эту проблему путем точного и детального определения стандартов времени, движений, затрачиваемых для выполнения каждой операции производственного процесса, а также пересмотра оплаты труда в свете полученных данных. Сделан вывод, что рабочие увеличивают свою отдачу при условии выполнения работы наилучшими приемами из всех возможных.

Тейлору приписывается открытие модели «экономического человека», который якобы в работе не видит иного смысла, как получение денег. Индивидуальные особенности работника подлежали унификации и нивелировке с

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тем, чтобы оказывать лишь минимальное субъективное воздействие на производственный процесс, построенный на строго объективном основании научного знания.

Развитие научного менеджмента в США происходило в направлении рационализации производства. Оно связано с такими именами, как *Ф.Гильбрет* (в ряде изданий на русском языке его фамилия пишется как Джильбрет) и *Г.Эмерсон.*

Американский специалист по управлению производством *Фрэнк Гильбрет* первый в США организовал систематическую подготовку инструкторов по научной организации труда в специальной школе в Провиденсе. Следуя за Тейлором, Гильбрет разрабатывал наилучший метод выполнения работ и определил условия, необходимые для этого: целесообразное устройство рабочего места, рациональные способы подачи материалов. Он создал также необходимые приспособления, инструменты, инструкции и т. д.

Ф.Гильбрет написал широко известные книги «Азбука научной организации труда» и «Изучение движений», издававшиеся в нашей стране в 1924 и 1931 году несколько раз.

Гильбрет в исследовании вопросов рационализации труда рабочих повторил в определенной степени путь, пройденный Тейлором. Более того, именно Тейлор подтолкнул его к такой деятельности. Вот характерный пример. Одно время Гильбрет работал подрядчиком строительных работ. Тейлор, посетивший его строительство, заметил, что работы ведутся непроизводительно. Гильбрет со свойственной ему горячностью ответил:

— Разве у меня рабочие работают непроизводительно? Посмотрите, к вечеру у них рубахи бывают мокрые.

На что Тейлор ответил: «Когда у них в конце работы будут сухие рубашки, тогда и работа будет производительней».

После длительного и тщательного изучения работы каменщиков Гильбрет пришел к выводу, что при выполнении кирпичной кладки в среднем делается тридцать движений. Ему удалось сократить число движений до пяти и увеличить часовую выработку каменщика: он смог укладывать в час 350 кирпичей вместо 120. Такой рост произ-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

водительности труда был достигнут не только за счет лучшего выполнения движений, но также благодаря более продуманной организации рабочего места, специальному усовершенствованию конструкции лесов, введению облегчающих работу инструментов и приспособлений. Еще один пример из жизни Ф.Гильбрета может служить убедительным доказательством возможности эффективного применения НОТ на любом производстве. Однажды Ф.Гильбрету было предложено исследовать некоторые сложные операции при производстве оптических приборов. В результате анализа этих операций Гильбрет добился того, что сам смог выполнять эти операции в три с половиной раза быстрее, чем самые опытные рабочие. Удивление владельцев фабрики было еще большим, когда Гильбрет в течение нескольких часов научил рассыльного и машинистку, никогда не занимавшихся этим делом, так же быстро выполнять эти операции. Он умер в 1924 г., не дожив несколько дней до 1-го Международного конгресса по НОТ, состоявшегося в Праге.

Вопросы научной организации труда особенно широко изучались еще одним американским организатором производства, *Г.Эмерсоном*. Он разработал комплексный, системный подход к организации управления. Основные его положения освещены в широко известной книге «Двенадцать принципов производительности». Эта книга издавалась у нас в стране несколько раз в 20—30-х гг. Она считается классической работой по рационализации производства.

Двенадцать принципов, о значимости которых говорит тот факт, что они введены в заглавие книги, Г.Эмерсон давал в следующей последовательности: точно поставленные цели; здравый смысл; компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет; диспетчирование; нормы и расписание; нормализация условий; нормирование операций; написанные стандартные инструкции; вознаграждение за производительный труд. Г.Эмерсон выделяет два ведущих принципа: точно поставленных целей и здравого смысла.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тейлор и его единомышленники фактически уже сформировали основные принципы управления и даже довольно широко применяли их на практике, но их методы использовались лишь на отдельных предприятиях. Отношение основной массы предпринимателей к такого рода новшествам было преимущественно отрицательным. Они видели в этом посягательство на священное право «частного собственника поступать на своем предприятии так, как ему заблагорассудится». Эмерсон начал свою работу с изучения состояния железной дороги и нашел это состояние неудовлетворительным. С точки зрения научного менеджмента в результате тщательного изучения всего дела Эмерсон дал заключение, ошеломившее Америку: «Железные дороги могут ежедневно экономить 1 млн долларов за счет введения научного управления».

Теперь предприниматели заинтересовались научным управлением. Оно почти мгновенно стало предметом всеобщего интереса. И уже в 1912 году 55 отраслей деловой деятельности начали применять научное управление в промышленности, на транспорте, в строительстве и т. д. и не только в США (в Англии, Франции и других странах).

В европейском направлении школ научного менеджмента конца XIX — 20-х гг. XX в. самой яркой фигурой был А.Файоль. Предприниматель, организатор, ученый — все это сочетал в себе один человек. В течение 20 лет он являлся директором-распорядителем крупного горнопромышленного и металлургического комбината.

А.Файоль развил и углубил ряд важных концепций научного управления.

Первая из них — вопрос о функциях руководства. Файоль разделил весь комплекс работ по руководству промышленной компанией на 6 основных групп и определил оптимальное время, необходимое для выполнения соответствующих функций:

— **административная деятельность** управленческого аппарата — планирование, организация, руководство, координация — 40% времени от общего количества;

— **коммерческая деятельность** — покупка, продажа, обмен — 15% времени;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— **технически-производственная деятельность** — производство, отделка, опробование, контроль — 10% времени;

— **финансовая деятельность** — осуществление финансового контроля, в частности по наиболее эффективному приложению капитала — 10% времени;

— деятельность, связанная с охраной, т. е. **техника безопасности** — 10% времени;

— **контрольная функция**, или деятельность по учету положения дел на производстве, — 15% времени.

Второе очень важное положение в теории управления, которое выдвинул и обосновал А.Файоль, положение об оптимальном соотношении организаторских (административных), технических и социальных способностей и знаний у лиц, работающих на крупном предприятии. Он выразил его в процентном соотношении.

В таблице 1.5 показано, что все три вида способностей присущи всем категориям работающих на предприятии, но в очень различных количественных соотношениях. Так, основными функциями директора являются административная и социальная. Доля технических способностей невелика — 15%. А вот в работе низшего звена управления — мастеров — именно производственная функция является ведущей — 80%. У рабочих технические способности должны быть еще на 5% выше.

Таблица 1.5

№ п/п	Уровень руководства	Административные (организаторские) способности	Технические	Социальные
1	Директор	40	15	45
2	Технический директор	35	30	35
3	Заведующий отделением	30	30	40
4	Начальник мастерской	25	45	30
5	Мастер	15	80	5
6	Рабочий	5	85	10

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В 1916 г. вышла в свет работа французского экономиста А.Файоля «Общее и промышленное администрирование», где автор предлагает новую систему организационной рационализации управления. Эти принципы содержали элементы подхода с точки зрения концепции «человеческих ресурсов», впоследствии получившей широкое развитие в американском менеджменте. Файоль сформулировал ряд общих принципов администрирования, которые явились важным условием успешного решения чисто практических проблем управления предприятием. К ним относятся: разделение труда, авторитет руководителя, дисциплина, единство распорядительства, подчинение частного интереса общему, принцип вознаграждения, централизации.

На рубеже 20–30-х годов в США стали формироваться предпосылки, приведшие позже к качественно иной ситуации в менеджменте. В условиях перехода от экстенсивных к интенсивным методам хозяйствования назрела необходимость в поиске новых форм управления, более чутких к «человеческому фактору». В задачу входило устранение деперсонализированных отношений на производстве, свойственных теориям научного менеджмента и бюрократическим моделям, и замена их более широкой концепцией — концепцией партнерства, сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Наиболее емко и четко эти подходы были реализованы в «теории человеческих отношений».

Реакцией на недостатки классического (научного) подхода в менеджменте явилось возникновение школы человеческих отношений. Время ее зарождения и расцвета — 30–50-е гг. XX в.

Основателем и самым крупным авторитетом в развитии **школы человеческих отношений в управлении** является американский психолог *Э.Майо* (1880–1949). Суть концепции Э.Майо состоит в том, что сама работа, производственный процесс имеют для рабочего меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение на производстве. Отсюда Э.Майо делает вывод, что все проблемы производства и управления должны рассматриваться с позиции человеческих отношений.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Э.Майо провел большую серию экспериментов с 1927 по 1932 г. по изучению причин низкой производительности и текучести кадров на ряде предприятий фирмы «Вестерн электрик компани» в городе Хоторне.

Вначале он изучил условия труда (например, лучшее освещение рабочего места), но даже и увеличение заработной платы не привело к повышению производительности труда.

По мнению Э.Майо, основная задача менеджмента — поставить себе на службу социальные и психологические мотивы деятельности, способности работников к «групповому чувству, сплоченности и действиям». Благодаря рекомендациям Э.Майо руководители стали обращать внимание на поведение людей в процессе труда, узнали, что удовлетворенность работой сводится не только к получению высокой заработной платы. Мотивом эффективной работы становится обстановка в коллективе, хорошие внутренние взаимоотношения.

Согласно Майо:

1. Жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация несовместимы с природой человека и его свободой.

2. Руководители промышленности должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию. Это способствует «социальной стабильности» общества и удовлетворенности индивида своей работой. Рационализация управления, учитывающая социальные и психологические аспекты трудовой деятельности людей, — магистральный путь инновационной деятельности на предприятии. Социальная практика доктрины «человеческих отношений» основывалась на провозглашенном Майо принципе замены индивидуального вознаграждения групповым, экономического — социально-психологическим (благоприятный моральный климат, удовлетворенность трудом, демократический стиль руководства). Отсюда берет начало разработка новых средств повышения производительности труда: «гуманизация труда», «групповые решения», «просвещение служащих» и т. д.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Был выдвинут также тезис о важной, а иногда и решающей роли в производстве неформальной структуры. Один из основателей школы человеческих отношений Ф.Ротлисберген дал определение **неформальной структуры как совокупности норм, неофициальных правил,** ценностей, убеждений, а также сети различных внутренних связей в группе и между группами, центров влияния и коммуникаций. И все это вместе существует при формальной структуре, но не подвергается ее контролю и регламентации.

Двое других ученых, *У.Френч* и *Ч.Белл*, сравнивали организацию с айсбергом, подводная часть которого несет в себе элементы неформальной структуры, а верхняя часть является формальной системой. Тем самым они еще раз подчеркивали приоритет «социального человека» в производственном процессе и приоритет социально-психологических методов в управлении.

Американский социолог *Р. Лайкерт* разработал структуру идеальной, по его мнению, организации менеджмента на предприятии. В числе ее главных характеристик он рассматривал следующие:

— стиль руководства, при котором руководитель демонстрирует свое доверие и уверенность в подчиненных;

— мотивацию, основанную на стремлении руководителя поощрять подчиненного, вовлекать его в активную работу, используя групповые формы деятельности;

— коммуникацию, где потоки информации направлены во все стороны и информация распределяется между всеми участниками;

— принятие решений, характеризуемое тем, что они утверждаются на всех уровнях с участием всех членов организации;

— цели организации, устанавливаемые путем группового обсуждения, что должно снять скрытое противодействие этим целям;

— контроль, функции которого не сконцентрированы в одном центре, а распределены между многими участниками.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК
(теория человеческих ресурсов)

Свое название школа получила от широко известных психологических терминов бихейвиа, бихевиоризм (поведение, наука о поведении).

Исходная предпосылка бихевиоризма заключается в необходимости изучения не сознания, а поведения человека. В свою очередь, согласно этой теории поведение представляет собой реакцию на стимул. Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, т. е. вырабатывает устойчивое поведение.

В управлении такой подход был перенесен на следующие моменты деятельности работающего человека. Отношения между менеджерами и работающими — это такие отношения, когда работающий, получая в качестве стимула хорошее вознаграждение (материальное или морального плана), отвечает на него положительной реакцией — эффективной работой.

Начало новому течению в науке управления положил *Ч.Барнард*, опубликовавший в 1938 г. работу «Функции администратора». Среди более поздних последователей этой школы можно назвать таких ученых, как Р. Лайкер, Ф.Херцберг, А.Маслоу, Д.Мак Грегор. Цель, которую ставили перед собой исследователи этой школы, — добиться повышения эффективности работы организации за счет повышения ее человеческих ресурсов. Отсюда происходит еще одно название теории этой школы — теория человеческих ресурсов.

Рассматривая индивида как «стратегический фактор кооперации», *Ч.Барнард* считал, что организация держится только за счет усилий индивидов, а эти усилия возникают только в результате особых положительных для индивидов стимулов, т. е. речь здесь идет о чисто бихевиористском подходе к объяснению жизнеспособности любой, в том числе производственной, организации («кооперации»).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Центральную роль в кооперативных системах Ч.Барнард отводит менеджменту. В функции управляющего, по его мнению, должна входить разработка наиболее эффективных путей поддержания жизнеспособности организации: разработка искусства принятия решений, стимулирующих персонал к деятельности, продумывание системы коммуникации внутри организации; и пр. По его мнению, все **действия менеджмента должны быть направлены на создание так называемой организационной морали как фактора, противостоящего центробежным силам индивидуальных интересов и мотивов работающих в кооперации** (на предприятии, в фирме, корпорации) **людей.** Цель организационной морали — сочетание или совпадение кооперативных и индивидуальных компонентов организации.

Исследователи теории человеческих ресурсов (школы поведенческих наук) были пионерами в научном обосновании роли мотивов и потребностей человека в его трудовой деятельности. Они рассматривали **мотивы как главный показатель отношения людей к труду**. Структура мотивов выступает как внутренняя характеристика труда. **Положительная мотивация — главный фактор успешности выполнения работы**. Менеджмент должен взять на вооружение этот психологический фактор, разработать мотивационное управление (в противовес командному), чтобы обеспечить добровольное, активное подключение рабочих к задачам организации.

Мотивация работника имеет три уровня: потребности, цели, вознаграждения. Каждый из этих уровней несет свою функциональную нагрузку. Следует учитывать еще два фактора, говоря о положительном влиянии мотивации на деятельность: факторы усилий и способностей человека. Работа человека будет только в том случае успешной, если положительная мотивация сопровождается достаточными усилиями и определенными способностями. Если мотивация и способности являются высокими (равны, скажем, 1), достигается наивысший результат деятельности. Когда мотивация или способности равны нулю, их взаимодействие дает нулевой результат.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В научном менеджменте изучение мотивации составляет особое направление. Значительный вклад в эту область внесли А.Маслоу, Ф.Херцберг, Д.Мак Грегор.

А.Маслоу (1908–1970) известен как создатель иерархической теории потребностей. Хотя она и подвергалась впоследствии широкой критике, но благодаря своим универсальным объяснительным возможностям послужила исходной основой для современных моделей мотивации труда, нашла применение в целом ряде организационных нововведений.

А.Маслоу разделил потребности личности на базисные (потребность в пище, безопасности, позитивной самооценке) и производные или мета-потребности (в справедливости, благополучии, порядке, единстве социальной жизни). Базисные потребности постоянны, а производные — меняются. Метапотребности ценностно равны друг другу и поэтому не имеют иерархии. Напротив, базисные потребности располагаются в восходящем порядке от «низших» материальных до «высших» духовных:

1) **физиологические и сексуальные потребности** — в воспроизводстве людей, в пище, дыхании, физических движениях, одежде, жилище, отдыхе и т. д.;

2) **экзистенциальные потребности** — в безопасности своего существования, уверенности в завтрашнем дне, стабильности условий жизнедеятельности, потребность в регулярности окружающего человека социуме, стремление избежать несправедливого обращения, а в сфере труда — в гарантии занятости, страховании от несчастных случаев; и т. д.;

3) **социальные потребности** — в привязанности, принадлежности к коллективу, общении, заботе о другом и внимании к себе, участии в совместной трудовой деятельности;

4) **престижные потребности** — в уважении со стороны «значимых других», служебном росте, статусе, престиже, признании и высокой оценке;

5) **духовные потребности** — в самовыражении через творчество.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Базисные потребности представляют собой мотивационные переменные, которые следуют друг за другом. Первые два типа потребностей называются первичными (врожденными), три остальные — вторичными (приобретенными).

Главное в теории А.Маслоу заключается не в самом расположении потребностей, а в объяснении их движения. Потребности каждого уровня становятся актуальными (насущными, требующими удовлетворения) лишь после того, как удовлетворены предыдущие. Поэтому принцип иерархии называют еще принципом доминанты (господствующей в данный момент потребности). Само удовлетворение не выступает мотиватором поведения человека: голод движет человеком, пока он не удовлетворен. Очевидно, что сила воздействия потребности есть функция от степени ее удовлетворения. Кроме того, интенсивность потребности определяется ее местом в общей иерархии. Физиологические потребности первичны и выступают доминантой до тех пор, пока пока они не удовлетворены хотя бы на минимальном для существования человека уровне. После этого доминируют потребности следующего уровня.

Идеи Маслоу получили дальнейшее развитие в **двухфакторной теории мотивации Ф.Херцберга** (1950), в которой выделены в качестве независимых факторов содержание работы и условия работы. Согласно Херцбергу, только внутренние факторы (содержание работы) выступают мотиваторами поведения, т. е. повышают удовлетворенность трудом. Внешние факторы (условия работы), т. е. заработок, межличностные отношения в группе, политика компании, называются гигиеническими. Они могут снизить уровень неудовлетворенности трудом, способствовать закреплению кадров, но никак не повысят производительность труда.

К числу ярких представителей концепции человеческих ресурсов относится американский ученый *Дуглас Мак Грегор* (1906–1964 гг.). В теории и практике менеджмента он известен дихотомией теорий «X» и «Y» (символы условные).

Теория «X», по мнению автора, отражает традиционный подход к управлению как административно-командному процессу. Такой подход основан на следующем понимании психолого-социальных факторов: 1) обычному

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

человеку свойственно внутреннее неприятие труда и он стремится избежать его любым путем; 2) обыкновенный человек предпочитает быть контролируемым, стремится избежать ответственности; 3) обыкновенный человек не имеет больших амбиций, ему свойственна потребность в защите. Естественно, что при таком восприятии работающего человека менеджер должен, с одной стороны, прибегать к принуждению и контролю, а с другой — осуществлять определенные меры по поддержанию хорошего состояния работающего.

Противовесом такой управленческой теории должна стать, согласно Мак Грегору, теория «Y». В ее основе лежит восприятие работника как человека, обладающего интеллектуальными способностями. Исходные положения теории «Y» таковы: 1) затраты физических и интеллектуальных сил человека в труде совершенно естественны. Принуждение к труду, угроза наказаний не являются единственным средством достижения цели; 2) человек осуществляет самоуправление и самоконтроль в процессе деятельности; 3) обычный человек при соответствующих условиях не только способен научиться принимать на себя ответственность, но и ищет возможности проявить свои способности.

Соответственно менеджмент в теории «Y» играет качественно иную роль: его задача — интегрировать (объединять), создавать комплекс условий, способствующих развитию актуальных способностей человека. При таких условиях есть гарантия эффективности его труда.

ЭМПИРИЧЕСКАЯ (ПРАГМАТИЧЕСКАЯ) ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

В основе теории этой школы лежало изучение и последующее распространение конкретного опыта управления фирмами, военными организациями, что явилось наиболее полезным способом совершенствования менеджмента. Отсюда и название школы — эмпирическая (эмпирия — опыт). Ее представители — Э.Петерсон, Г.Саймон, Р.Дэвис, А.Чандл, Э.Дейл и др.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Понятие «менеджмент» в исследованиях представителей эмпирической школы рассматривается в двух значениях: в широком и узком. **В широком смысле**, с социальной точки зрения, **менеджмент является техникой или методом, развиваемым в результате свойственной человеку тенденции к формированию группы**. Какой бы ни была группа, она должна иметь свою систему менеджмента. По мнению основателей этой школы Э.Петерсона и Э.Плоумена, менеджмент можно определить как психологический процесс осуществления руководства подчиненными, посредством которого удовлетворяются главные человеческие стремления. Менеджеры осуществляют руководство путем принятия на себя власти, распределения обязанностей и установления подотчетности за все действия людей в данной организации.

Менеджмент может иметь и более **узкое значение. Это — принципы теории и практики управления предприятием** (фирмой).

И в том и в другом случае менеджмент и менеджерский корпус рассматривались представителями эмпирической школы как важный фактор повышения эффективности организации (производства).

Теории технократического менеджмента (1950–1960-е гг.). В 50–60-е гг. в американском менеджменте, а также менеджменте стран Западной Европы стало развиваться направление, получившее название технократического менеджмента. **Наиболее известными школами этого направления являются теория элит, теория технократии и теория индустриального общества**.

Теория элит. Ее название само говорит за себя. Сторонники этой концепции делили общество на всемогущую элиту и подчиненную ей толпу, в управлении — на «квалифицированных» руководителей и на «неквалифицированные массы».

Теория «технократии». Ее основателем является американский социолог *Т.Веблен*. Исследователи этой школы занимались вопросами прогнозирования развития общественного производства. Суть их концепции — грядущая эпоха будет эпохой государства инженерной и техниче-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ской интеллигенции. Соответственно менеджмент будущего — это менеджмент технократии —представителей науки и техники.

Теория индустриального общества. Самым видным представителем этой теории был американский экономист *Дж.Гэлбрейт.* В 1967 г. он опубликовал книгу под названием «Новое индустриальное общество».

Главные черты теории индустриального общества:

1. Дж. Гэлбрейт и его сторонники рассматривают современное капиталистическое производство и сложившиеся в нем отношения как высокоразвитое индустриальное общество. В предшествовавшие эпохи власти капитала существовал социальный конфликт между богатыми и бедными. В современном обществе такого конфликта нет, так как работающий человек зарабатывает достаточно денег, чтобы удовлетворить свои материальные нужды. Людей, по мнению представителей этой теории, разделяет неодинаковый уровень образования. Фактор образования является базисным в экономической и политической жизни индустриального общества. Так, в экономическом аспекте образованию принадлежит главная роль в возможности человека иметь хорошооплачиваемую или престижную работу. Безработица также в значительной степени связана с образовательным уровнем людей — обычно от нее страдают менее образованные слои населения.

2. При разработке проблемы эффективного управления в индустриальном обществе Дж. Гэлбрейт отдал предпочтение групповому решению. Он считает, что в структуру такого менеджмента входят не только руководители и главные администраторы фирмы, но и средний (белые воротнички) и низший (синие воротнички) слои управления. Всю управленческую организацию он предлагает назвать техноструктурой.

По существу, работы сторонников школы индустриального общества — это исследование вопросов эффективности управленческой деятельности техноструктуры. В качестве главнейшего условия такой эффективности теория индустриального общества выдвигает образованность его членов. Современный опыт подтверждает правильность этого положения.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

МЕНЕДЖМЕНТ В 60–80-е гг.

Для рассматриваемого периода характерно одновременное развитие нескольких подходов к управлению, внутри которых возникли свои школы и теории. Западные теоретики выделяют четыре таких подхода: **системный, ситуационный, процессуальный** и **количественный**. Следует сразу отметить, что эти подходы не являются противоположными. Они в определенной степени самостоятельны либо связаны один с другим как дополняющие или развивающие отдельные идеи какого-нибудь направления.

Применение системного подхода к управлению позволило руководителям увидеть всю организацию в единстве и взаимосвязи составляющих ее частей. Сторонники нового подхода внесли существенный вклад в науку управления. Они не только разработали специальные, новые принципы управления, но и положили начало новому способу мышления по отношению к организации и управлению.

Исходные положения **теории системного управления** следующие:

1) **система** — это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей. Каждый элемент системы вносит свой вклад в ее развитие;

2) **организация** (предприятие, фирма, корпорация) является системой. Как и в биологическом организме, в организации все ее части взаимосвязаны;

3) важным понятием в управлении являются **подсистемы**. В организации (фирме, корпорации) подсистемами являются, например отделы. В более широком плане подсистемами могут быть производственные и социальные составляющие;

4) организация представляет собой *открытую* систему, т. е. она взаимодействует с внешней средой. Внешняя среда в существенной степени определяет выживаемость организации.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В русле системного подхода в менеджменте 60–80-х гг. развивалась одна из наиболее известных концепций этого времени — **концепция организационного поведения**. Она являлась по существу продолжением исследований (во временном плане) ряда положений теории человеческих ресурсов. Вероятно, по этой причине ряд исследователей объединяют их в одну теорию.

В основе теории организационного поведения лежит постулат бихевиористской школы о том, что поведение людей есть результат взаимодействия организации и человека. Управление должно быть так построено, чтобы оно координировало все элементы организации, в которую входит и сам человек. В организации в этой связи выделяются три подсистемы:

1) **техническая**. Она представляет собой определенную последовательность работ, технологию и другие элементы подобного характера;

2) **управленческая**, т. е. организационная и функциональная структуры, процедуры и правила и т. д.;

3) **человек** с его культурой ценностей, потребностями и пр.

Представители школы социальных систем исходили из того, что организация (фирма, корпорация) представляет собой сотрудничающую коалицию. Они исследовали различные модели такой коалиции, рассматривали взаимодействие всех подсистем (технической, организационной и социальной), а также влияние внешних факторов как комплекс проблем, решение которых в своей совокупности должно обеспечивать успех организации.

Ситуационный подход. В 60-е гг. в теоретический и практический менеджмент вместе с системным подходом вошел еще один — ситуационный. В центре внимания при таком виде исследований оказывается ситуация, т. е. определенный набор обстоятельств, которые оказывают большое влияние на организацию в данное конкретное время. А в набор качеств эффективного менеджмента к «системному мышлению» добавляется способность «ситуационного мышления».

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Эффективный менеджмент, по мнению представителей ситуационного подхода, должен обладать такими чертами, как мобильность и приспособляемость к той среде (ситуации), в которой работает данное, конкретное предприятие. Главный тезис сторонников ситуационного подхода к менеджменту: не существует унифицированного эффективного управления во всех ситуациях.

Процессный, или функциональный подход. Новый подход интенсивно разрабатывался в 50—70-е гг. Особенностью этого подхода является повышенное внимание управленцев к самоуправлению. Такие действия получили название управленческих функций. В современной литературе по менеджменту выделяются следующие функции: планирование, организация, руководство, координация, контроль, мотивация, принятие решений; и др.

В 60—80-е гг. в западном менеджменте широкое распространение получили количественные и статистические методы анализа, моделирование. Всеобъемлющая компьютеризация позволила освободить управленческий труд от большого числа рутинных, технических операций.

Количественный подход нашел отражение в нескольких управленческих концепциях этого периода. Наиболее известные из них — концепция операционного менеджмента, концепция теории решений, математический, или научный, менеджмент. Сторонники операционного менеджмента считали, что недостаточно знать только науку управления производством. Менеджер должен обладать более широкими знаниями, поскольку менеджмент основывается на ведущих положениях и теориях таких наук, как социология, психология, математика, экономика, теория систем, индустриальное производство; и пр.

Сторонники **концепции теории решений** главным в деятельности менеджера считают фактор принятия решений Представители этой концепции, опираясь на научные дисциплины математического цикла и на психологию, разработали большое число подходов к выявлению управленческих проблем и их правильному и своевременному решению. Представители математической школы управления считали, что менеджмент должен носить более науч-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ный характер. В качестве средств повышения научного уровня управления они предложили использование математических моделей, концепций и символов в практике руководства предприятием.

Развитие управленческой науки — это эволюционное развитие. Современный менеджмент вобрал в себя и продолжает развивать и углублять все лучшие идеи и достижения различных подходов (таб. 1.6).

Таблица 1.6

Школа научной организации труда
1. Использование научного анализа для определения наиболее эффективных способов выполнения трудовых операций
2. Профессиональный отбор и профессиональное обучение
3. Создание удобного инструмента и оборудования
4. Систематическое использование материального стимулирования
5. Отделение управленческой работы от исполнительской
Административная школа управления
1. Развитие принципов управления
2. Описание функций управления
3. Систематизированный подход к управлению всей организацией
Школа человеческих отношений и психологический подход
1. Разработка методов оптимизации межличностных отношений для повышения производительности и удовлетворенности трудом
2. Использование психологических знаний в управлении. Понимание необходимости создания в организации условий для реализации личностного потенциала каждого работника
Школа науки управления
1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделирования
2. Применение количественных методов при принятии управленческих решений
3. Разработка ситуационного подхода

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В табл. 1.6 кратко сформулирован вклад различных школ и направлений в теорию и практику управления.

Теория человеческого капитала исследует зависимости доходов индивидуума, предприятия, общества от природных способностей людей, их знаний и навыков. Принципиальные идеи теории человеческого капитала были сформулированы *Адамом Смитом*. Наибольшее развитие эта теория получила во второй половине нашего века в работах *Гэри Беккера, Якоба Минсера, Теодора Шульца* и др. Результаты Г.Беккера отмечены Нобелевской премией по экономике за 1992 г.

Из множества характеристик, составляющих потенциал человека, теория человеческого капитала исследует те, которые существенно влияют на изменение доходов. Это относится преимущественно к здоровью, творческим способностям, образованию, профессиональным навыкам, предприимчивости, мобильности. Наибольшее количество исследований связано с эффективностью инвестиций в образование. Необходимо учитывать следующие **особенности человеческого капитала**:

1. Права собственности на человеческий капитал не могут быть переданы.

2. Затраты на образование связаны с уменьшением свободного времени, т. е. утратой одного из важнейших благ для человека.

3. Изменение человеческого капитала в зависимости от затрат принципиально невозможно измерить с той же точностью, что и для оборудования.

Опыт развитых стран показывает, что при прочих равных условиях доходы людей возрастают с увеличением затрат на общее и специальное образование. Это означает, что инвестиции в человеческий капитал обеспечивают рост производительности.

При оценке эффективности образования сопоставляются затраты в настоящем и результаты в будущем. Поэтому индивидуум (или предприятие, общество) должны определять ценности будущих выгод.

Рассмотрим схему рассуждений человека, определяющего целесообразность затрат на повышение квалифика-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ции в течение одного года. Обозначим через С величину затрат на обучение. Эти затраты включают две части: прямые затраты, равные стоимости обучения, и косвенные (упущенные возможности), равные затратам, которые могли бы быть получены за время обучения.

Затраты С индивидуум сравнивает с приращением своего дохода (заработков) после обучения. Сегодняшняя ценность будущих выгод (Р) определяется по формуле

$$P = \sum_{i=1}^{n} \frac{B_t}{(1+r)^t}$$

где B_t — ожидаемое увеличение заработка в году t;
r — рыночная норма отдачи на капитал;
n — число лет для использования полученных знаний (предполагаемая длительность работы).

Если P>C, то инвестиции в обучение данного вида окупаются, в противном случае надо искать другие сферы применения капитала.

Из формулы видно, что чем меньше r и чем больше оптимальный прирост заработка В и число лет работы n, тем эффективнее инвестиции в повышение квалификации. При n>40 можно считать, что

$$P \approx \frac{B}{r}.$$

Целесообразность обучения уменьшается с уменьшением числа лет использования знаний. Так, при n=1 прирост заработка должен быть равен затратам на обучение. Один из основателей теории человеческого капитала Т.Шульц (лауреат Нобелевской премии по экономике за 1979 г.) доказал, что **в экономике США доход от человеческого капитала больше, чем от физического**. Из расчетов Т.Шульца следует, что развивающимся странам надо делать инвестиции прежде всего в здравоохранение, образование, науку. Это выгоднее строительства новых предприятий.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Несмотря на доказательства эффективности вложений в образование и повышение квалификации, ряд авторов полагают, что продуктивность человека определяется в основном его природными способностями, а не затратами на обучение. Такая позиция обычно основывается на биографиях выдающихся писателей, художников, ученых, спортсменов.

Таким образом, природные способности следует рассматривать как стартовый человеческий капитал, который может быть значительно увеличен благодаря инвестициям в обучение и воспитание. При этом необходимо учитывать различия между потенциалом человека и человеческим капиталом. Так, инвестиции в повышение нравственности могут увеличить потенциал человека, его полезность для общества, однако не гарантируют прямого увеличения производительности и заработной платы. Несмотря на это, цивилизованная страна заботится не только о знаниях, но и морали своих граждан.

Лучшие умы пытались ответить на вопросы: почему одни страны богаты, а другие бедны? Чем определяются различия в благосостоянии населения различных стран?

До середины XX в. основу представлений о причинах богатства можно было свести к известной формуле У.Петти: «Труд — отец... богатства, земля — его мать». После работ лауреатов Нобелевской премии Я.Тинбергена и Р.Солоу основным фактором экономического развития признан технический прогресс. Вместе с тем, зависимость экономических показателей страны от природных ресурсов и численности населения отмечается и в современных работах по основам экономической теории.

Как показывает опыт, влияние природных ресурсов и численности населения на результаты хозяйственной деятельности нельзя считать однозначным и определяющим. В частности, к самым богатым странам в настоящее время относят Японию и Швейцарию, которые обладают весьма скудными природными ресурсами. Что касается численности населения, то высокий уровень благосостояния характерен как для стран с большим числом жителей (США, Япония, Германия), так и для небольших стран (Люксембург, Финляндия).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Особое место занимает Россия. Наша страна богаче всех в мире природными ресурсами. По численности населения мы превосходим все развитые страны. Вместе с тем, по показателям качества жизни (потребление продуктов питания, обеспеченность жильем, услугами, состояние здоровья жителей и т. д.) Россия никогда не выделялась в лучшую сторону, а в последние полвека оказалась в числе стран с наиболее низким уровнем благосостояния.

С конца XIX в. и особенно после второй мировой войны США были лидером по основным показателям экономического развития и благосостояния населения. Однако в последнее десятилетие ситуация меняется вследствие того, что Япония, Германия и некоторые другие страны имеют более высокие темпы роста ВВП на душу населения, чем США. Экономисты США согласны с тем, что успехи Япония в экономическом соревновании обусловлены прежде всего ее преимуществами в системе образования, трудолюбии народа, его активности, в организации взаимоотношений персонала на японских предприятиях.

В целом потенциал страны как основа благосостояния ее жителей определяется такими ресурсами: 1) природными, 2) человеческими, 3) производственными и финансовыми, 4) информационными и духовными.

Природными ресурсами является все, чем располагает страна как часть земного шара: ее географическое положение, плодородие земли, полезные ископаемые, запасы воды, климат и т. п.

Человеческие ресурсы страны определяются численностью и качественными характеристиками населения. Как отмечалось, численность жителей в настоящее время не оказывает существенного влияния на богатство страны. Главную роль играет качество населения, которое определяется следующими основными характеристиками: здоровье, нравственность, творческий потенциал, образование, профессионализм.

Производственные и финансовые ресурсы включают оборудование, запасы сырья, материалов, продукции, финансовые средства. Все эти материальные ресурсы могут быть собственностью предприятий, государства и граждан.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Информационные и духовные ресурсы — это произведения литературы, искусства, научные достижения и памятники религии, а также традиции и обычаи.

Рассмотренные виды ресурсов характеризуют потенциал страны. Его использование зависит от общественных отношений, государственного устройства и систем управления предприятиями.

Трудовой потенциал человека определяет возможности его участия в экономической деятельности. Более узким является понятие человеческого капитала, отражающее качества, которые могут стать источниками доходов для человека, предприятия и государства.

Основными компонентами трудового потенциала являются здоровье, нравственность, творческий потенциал, образование, профессионализм. Эти характеристики относятся как к отдельному человеку, так и к предприятию, региону, стране в целом.

Уровень состояния здоровья населения России значительно ниже, чем в развитых странах, и продолжает ухудшаться. В целом по интегральному показателю здоровья мы находимся на 68-м месте в мире. Детская смертность в России в 2–3 раза выше, чем в развитых странах. С 1992 г. начался процесс сокращения численности жителей (число умерших стало больше числа родившихся). Средняя продолжительность жизни в России сейчас существенно (на 10 и более лет) меньше, чем в развитых странах. Особенно высока в нашей стране смертность мужчин в возрасте 25–45 лет. По сравнению с Германией она выше в 3 раза.

Хотя основная причина смертности — сердечно-сосудистые заболевания (55%), наибольший экономический ущерб приносят травмы и отравления, в том числе несчастные случаи на производстве.

Состояние здоровья населения России существенно сказывается на эффективности производства и уровне жизни населения. В целом средняя трудоспособность российского рабочего, если оценивать по количеству лет работы, потерям рабочего времени из-за болезней и несчастных случаев, активности на работе, не менее чем в 2 раза ниже, чем рабочего США.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Хотя личная выгода остается движущей силой производства в странах с рыночной экономикой, за последние годы в системе их ценностей существенное влияние получает деловая этика, нарушение которой чревато более серьезными последствиями, чем возможный доход от сомнительных операций.

Общепризнано, что экономические достижения Японии в значительной мере основаны на таких чертах национальной морали, как уважение к старшим, коллективизм, любовь к природе, дружелюбие.

Неоднократно отмечалась взаимосвязь **нравственности** и общественных отношений (форм собственности, систем регулирования экономики и т. д.). В частности, высокий уровень преступности является одной из основных причин, препятствующих развитию мелкого бизнеса (в том числе фермерства) в России 90-х годов.

Творческий потенциал общества в конце XX в. становится наиболее значительным фактором экономического развития. Это проявляется в различных формах. Прежде всего следует отметить, что во всех развитых странах существенно выросла доля занятых преимущественно умственным трудом. Например, в США она увеличилась за 1950–1990 гг. с 36 до 60%. В Японии активно используются различные формы материального и морального поощрения рабочих за участие в рационализации. В итоге Япония опережает Россию по количеству рационализаторских предложений на одного работника более чем в 500 раз. Важной характеристикой творческого потенциала страны является количество изобретений. Вклад России в мировой фонд изобретений и открытий существенно меньше, чем вклад Японии и США. По электронике, вычислительной технике, производству предметов быта отставание составляет более чем в 10 раз.

Важно учитывать и вклад стран в мировую науку. Это можно оценить по количеству Нобелевских премий. Здесь ситуация тоже не в нашу пользу: из 380 Нобелевских премий по физике, химии и медицине до 1987 г. 143 было присуждено американским ученым, 68 — английским и только 10 — русским и советским.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Развитые страны получают от экспорта научно-технических разработок 20–30% валютных поступлений. В нашей стране этот показатель в 60–70 раз ниже. О непосредственном вкладе науки в рост национального богатства и повышение жизненного уровня народа говорит такой факт, что во Франции за последние 50 лет урожайность пшеницы выросла с 15 до 80 ц/га, а потребление мяса увеличилось с 20 до 90 кг на человека в год. В нашей стране урожайность пшеницы практически не увеличивается уже десятки лет.

Наибольшие потери наше общество несет не столько от недостаточного количества изобретений и открытий, сколько от отсутствия заинтересованности в их практическом применении. Эта тема не сходит со страниц печати. Однако десятилетиями в России ничего не меняется. Классическим стал пример с методом непрерывной разливки стали, который был изобретен в СССР в 50-х годах, удостоен Ленинской и Государственной премий, признан во всем мире. По этому методу в Японии производят 90% стали, в ФРГ — 85%, Южной Корее — свыше 70%, а в России — менее 15%.

Образование давно признается одним из важнейших факторов роста эффективности труда и народного богатства. Так, А.Маршалл подчеркивал, что затраты на образование — это лучшее помещение капитала для семьи и общества. В различных странах неоднократно публиковались расчеты, из которых следует, что затраты на обучение окупаются быстрее, чем на оборудование. Установлено, что рост уровня образования на один класс средней школы обеспечивает в среднем рост числа подаваемых рационализаторских предложений на 6%, сокращает сроки освоения рабочими новых операций. За последние годы появилось много публикаций об отставании России в области образования от мирового уровня. В частности, известно, что расходы на одного школьника в США выше, чем у нас, в 12 раз, а студента — в 6,5 раза, на порядок ниже уровень оснащенности школ и вузов. По коэффициенту интеллектуальности молодежи мы на 42-м месте в мире. В отличие от развитых стран, Южной Кореи, Сингапура,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тайваня с 80-х годов состояние системы высшего образования в России заметно ухудшается. Для сравнения: в Южной Корее за послевоенный период число вузов выросло более чем в 20 раз, а студентов — в 94 раза. Этим во многом объясняется «экономическое чудо» этой страны Хотя в России в 4 раза меньше специалистов с высшим образованием, чем в США, до последнего времени только 10% выпускников российских технических вузов заняты собственно инженерной деятельностью. Остальные выполняют обязанности рабочих (свыше 20%), мастеров и других руководителей.

Профессионализм работников, уровень их квалификации относится к важнейшим компонентам качества рабочей силы. Во всех развитых странах существенно вырос удельный вес квалифицированных рабочих и резко упала доля занятых ручным неквалифицированным трудом. Растут затраты как государства, так и фирм на профессиональную подготовку кадров.

Поскольку базой профессионализма является общая культура и уровень образования населения, степень отставания России от мировых стандартов квалификации работников примерно соответствует отставанию в области образования. При этом статистика показывает: отставание тем больше, чем выше сложность труда. Иначе говоря, по профессионализму российский рабочий меньше отличается от американского или японского, чем российский инженер и особенно руководитель от их зарубежных коллег.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Контрольные вопросы к главе I

1. Что включает в себя понятие «менеджмент» и почему необходимо управление?
2. Назовите и поясните элементы сферы организации.
3. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности?
4. Что представляет собой бизнес? Его виды?
5. Чем отличается предприниматель от менеджера? Какие типы предпринимателей вы знаете?
6. Какие этапы предпринимательской деятельности выделяют?
7. Назовите основные категории науки управления.
8. Кто основоположник менеджмента? Каковы его основные идеи?
9. Какие этапы развития менеджмента выделяют?
10. В чем заключается концепция Файоля?
11. Что внесли в теорию менеджмента «школа человеческих отношений в управлении» и «школа поведенческих наук»?
12. Каковы основные идеи концепций А.Маслоу, Ф.Херцберга?
13. Какие теории относятся к теориям технократического менеджмента?
14. Какие подходы к управлению возникли в 60–80-е годы?
15. Кратко сформулируйте вклад различных направлений в теорию и практику управления.
16. Что представляет собой теория человеческого капитала?
17. Почему затраты на образование приносят прибыль?
18. Чем определяется потенциал страны и трудовой потенциал человека?

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

глава II

МЕНЕДЖМЕНТ, ЕГО ТИПЫ

§ 1. Административное (государственное) управление

Под **административным управлением** понимается деятельность звеньев исполнительной власти на общенациональном уровне, на уровне областей, районов и городов. Правительственные и неправительственные организации обычно действуют на основе закона. Деятельность правительственного органа, как правило, регулируется законодательным актом или правительственным постановлением, опирающимся на силу закона или конституции. Все корпорации и большинство других неправительственных организаций руководствуются законным уставом. В правовом отношении от обоих руководителей требуется, чтобы они действовали в рамках закона. Однако в законе обязанности и ответственность государственного руководителя излагаются более подробно, чем его коллеги из частного сектора, и, как правило, значительно выше вероятность того, что при передаче дела на судебное разбирательство первый обязательно понесет ответственность за нарушение закона.

Зачастую управляющий частной фирмой более свободен в истолковании взаимозависимости между деятельностью своей организации и общественным благополучием, нежели государственный администратор. Утвердилось мнение, что первый занимается бизнесом прежде всего ради достижения своих личных целей, в то время как последний, как представляется, должен служить интересам общества, и для него считается неэтичным использовать преимущества своего положения в личных целях.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ И ЧАСТНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Государственные предприятия имеют принципиальные отличия от частных фирм, проявляющиеся в методах руководства и в организации управления производственными процессами.

К числу характерных отличий относятся:

Государственные предприятия	Частные предприятия
а. Гарантия доходов (навязанные закупочные и продажные цены)	Открытый рынок, на котором осуществляются закупки
б. Твердо установленный план поставок	Открытый рынок, на котором осуществляется продажа
в. Отсутствие конкурентов или незначительная конкуренция	Конкуренция по критерию: цена (потребительские качества)
г. Ограниченный механизм управления	Надежные показатели: цена (производительность), используемые в механизме управления
д. Инфраструктура, пригодная только для чрезвычайной ситуации	Инфраструктура, соответствующая требованиям получения максимальных доходов
е. Уверенность в работе и доходах	Поощрения и санкции в отношении рабочих и служащих

На частных предприятиях всегда присутствует необходимость совершенствования стиля и методов руководства — в противном случае предприятие лишается клиентов, а следовательно, и прибыли.

§ 2. Стратегический менеджмент

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развертывания войск в бою». Однако этот термин за последние 20 лет широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента. **Стратегия**

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем **стратегию можно рассматривать как общий комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии и достижения хозяйственных целей организации.**

Выделяют следующие типы управления:

— **Управление на основе контроля за исполнением**, при котором реакция организации на изменения появляется после совершения событий. Это реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и, соответственно, адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений это неприемлемо.

— **Управление на основе экстраполяции**, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций (**долгосрочное планирование**).

— **Управление на основе предвидения изменений**, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование).

— **Управление на основе гибких экстренных решений**, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (**стратегическое управление**). В стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех направлений, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется анализом позиций в конкурентной борьбе.

Стратегическое управление родилось эволюционно из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Система управления коммерческой организацией включает два взаимодополняющих вида управленческой деятельности — **стратегическое управление**, связанное с развитием будущего потенциала организации, и **оперативное управление**, которое функционирует на базе приростного поведения.

Приростный стиль поведения организации, как показывает само название, характеризуется постановкой целей «от достигнутого» и направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать.

Предпринимательский стиль характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Ведется широкий поиск управленческих решений, когда разрабатываются многочисленные альтернативы и из них выбирается оптимальная. Предпринимательская организация стремится к непрерывной цепи изменений, поскольку в них она видит свою будущую эффективность и успех.

Стратегическое управление связано с постановкой целей организации и с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиваться поставленных задач и соответствуют ее внутренним возможностям. Стратегическое управление требует предпринимательского организационного поведения.

Система стратегического управления состоит из двух взаимодополняющих подсистем: *анализа и планирования стратегии организации и управления стратегическими проблемами в реальном масштабе времени.*

Планирование стратегии или **стратегическое планирование** — это процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем (рис. 2.1).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Рис.2.1. Процесс стратегического планирования

Выбор миссии и целей организации является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании.

Организация должна искать свою миссию во внешнем окружении, так как только постоянное поддерживание социальной значимости обеспечивает ей выживание и эффективное функционирование в будущем.

Прибыль никогда не может провозглашаться главной целью организации, потому что прибыль — сугубо внутренняя проблема, хотя и очень важная.

Хозяйственные цели устанавливаются в рамках миссии. Миссия фирмы заключается в реализации удовлетворения тех или иных значимых потребностей населения или государства, ибо только в этом случае выпускаемые товары и услуги будут пользоваться спросом.

Анализ внешней среды проводится в целях предвидения потенциальных угроз для фирмы, а также выявления вновь открывающихся новых возможностей развития.

Анализируются следующие внешние факторы:

— *экономические* (темпы инфляции, налоговые ставки, платежеспособность предприятий; и т. п.);

— *политические* (торговые соглашения между странами, таможенная политика, нормативные акты местных органов власти и центрального правительства; и т. д.);

— *рыночные* (спрос на товары, доходы населения, уровень конкуренции в отрасли, емкость рынка; и т. п.);

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— *технологические* (изменения в технологии производства, появление новых технологий, новых товаров; и т. п.);

— *конкурентные* (что делают конкуренты, что могут сделать, каковы их цели, стратегии, перспективы, сильные и слабые стороны);

— *социальные* (изменения общественных ожиданий, ценностей, нравов, отношений);

— *международные* (анализ международного рынка, политики правительств других стран по защите национального рынка или отдельных отраслей; и т. п.).

Анализ внешней среды следует заканчивать составлением перечня внешних опасностей и возможностей, с которыми фирма сталкивается или столкнется в будущем. Факторы возможностей и факторы угроз ранжируются по значимости, по степени воздействия на организацию.

Анализ сильных и слабых сторон организации предполагает изучение текущего состояния фирмы, ее внутренних возможностей, недостатков, слабостей. Обычно обследуют пять функциональных зон — маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, персонал, а также организационную культуру и имидж организации. Все полученные данные необходимо проанализировать и ответить на вопросы:

Каково качество и разнообразие ассортимента?
Разработаны ли новые товары, услуги?
Успешно ли ведется реклама, сбыт продукции?
Какова прибыль?
Каково финансовое состояние фирмы?
Может ли фирма производить товары с меньшими издержками по сравнению с конкурентами?
Как новое или старое оборудование фирмы обслуживается?
Можно ли улучшить процесс производства и контроль качества продукции?
Какова компетентность рядового персонала и руководства фирмы?
Как функционирует система оценки работы персонала?
Насколько эффективна система мотивации и вознаграждения?

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Каков имидж организации?
Как выглядит фирма по сравнению с другими организациями данной отрасли?

На основе проведенного анализа определяют функциональные зоны, которые требуют немедленного вмешательства и исправления.

АНАЛИЗ АЛЬТЕРНАТИВ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ

Выделяют базовые стратегии:

— ограниченный рост производства;

— рост (значительное превышение уровня развития над уровнем предыдущего года);

— сокращение (установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом);

— комбинированная стратегия (фирма ликвидирует одно из своих производств и взамен приобретает другое).

Выбор стратегий может осуществляться на основе матрицы «возможностей по товарам (рынкам)» (рис. 2.2 и 2.3)

ТОВАРЫ	РЫНКИ: существующие	РЫНКИ: новые
существующие	**I** Стратегия — «улучшает то, что ты уже делаешь»	**II** Стратегия создания новых рынков для прежней продукции
новые	**III** Стратегия разработки новых товаров, услуг для освоенных рынков	**IV** Стратегия диверсификации — создание новых продуктов с выходом на новые рынки (наиболее рискованная стратегия)

Рис.2.2. Матрица возможностей по товарам (рынкам)

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

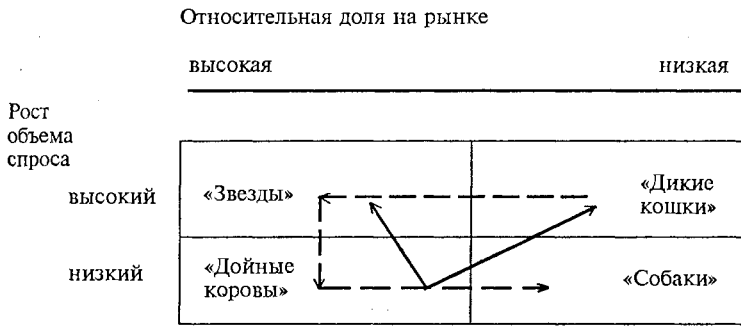


Рис. 2.3. Матрица Бостонской консультационной группы

Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов от «Дойных коров», оказывающих финансовую поддержку развивающимся хозяйственным подразделениям.

Чтобы оценить стратегические альтернативы развития фирмы, можно использовать «Бостонскую матрицу» (рис.2.3.), которая учитывает два показателя: 1) рост объема спроса; 2) соотношение доли рынка, принадлежащей ведущим конкурентам

Матрица выделяет **стратегии хозяйственных подразделений 4 типов**: «Звезды», «Дойные коровы», «Дикие кошки», «Собаки».

«Звезды» занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли, приносят значительные прибыли, но требуют крупного финансирования для продолжающегося роста и увеличения доли на рынке. Основная задача заключается в поддержании отличительных преимуществ продукции организации в условиях растущей конкуренции. По мере замедления темпов развития отрасли «Звезда» превращается в «Дойную корову».

«Дойная корова» занимает лидирующее положение в стабильной отрасли, сбыт без дополнительных затрат, прибыли большие, стремится сохранить лидирующее положение как можно дольше, предлагает новые модели товаров, проводит периодическую рекламу и ценовые скидки.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«Дикая кошка» имеет слабое воздействие, малую долю на рынке в развивающейся отрасли, уступает конкурентам. Ее стратегия — интенсификация усилий организации на данном рынке или уход с него.

Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции требуются большие средства. Если маловероятно улучшение характеристик товара, снижение цен и нахождение новых каналов сбыта, то «Дикой кошке» лучше уйти с данного рынка.

«Собака» имеет малый объем сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли, существенно уступает конкурентам. «Собака» может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

Пунктирная линия на рис. 2.3.показывает, что «Дикие кошки» при определенных условиях могут стать «Звездами», а «Звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в «Дойных коров», а затем и в «Собак».

На основе Бостонской матрицы можно анализировать тенденции как по отдельным изделиям ассортимента и выбирать для них соответствующую стратегию, так и в целом по всей продукции и положению фирмы.

Управление реализацией стратегии предполагает разработку взаимосвязанных плановых документов, регулирующих деятельность фирмы:

— основные направления деятельности;

— план развития организации на срок от 1 года до 5 лет (совершенствование производства, переход на новую продукцию, новую технологию);

— тактические планы, регламентирующие текущую деятельность организации;

— программы и планы-проекты, которые носят целевой характер: разработка новой продукции и технологии, снижение затрат на производство, экономия энергоресурсов, проникновение на новые рынки и т. п.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

§ 3. Производственный менеджмент

Производственный менеджмент — это термин, происходящий от англ. Management Production, что в переводе означает управление производством. *Производственный менеджмент выступает как система взаимосвязанных элементов, характеризующих производство, его организацию, техническое обслуживание, а также управление стратегией, программой, производством в оперативном режиме, материальным обеспечением, производственной экономикой, ценообразованием, расходами.*

Процесс управления производством можно представить как совокупность последовательных действий управленческого персонала по определению целей для объектов управления и их фактического состояния на основе регистрации и обработки соответствующей информации, формирование и утверждение (принятие решений) экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий.

Для каждого из цехов можно выделить четыре основные функциональные подсистемы:

1. Управление экономической деятельностью.
2. Управление технологической подготовкой производства.
3. Оперативное управление производством.
4. Управление техническим обслуживанием.

Цикл управления производством показан на рис.2.4. Основная цель цехов реализуется в результате выполнения **производственной программы**, в которой определяется перечень, количество, сроки и стоимость изготовления изделий.

Формирование производственной программы предприятия и ее распределение по цехам в принципе осуществляется один раз в год, однако возможны текущие корректировки по изменению номенклатуры, количеству объемов работ.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Рис.2.4. Схема цикла управления производством

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Для бригад работников разрабатываются 2 вида **производственных заданий**: оперативно-календарный план выпуска изделий, деталей; сменно-суточные задания с конкретным закреплением деталей (операций) за рабочими местами.

Уровни управления производственной программой приведены в таблице 2.5.

Таблице 2.5

Уровни управления программой

Стратегическое планирование	Изучение конъюнктуры рынка и сбыта продукции в соответствии с профилированием предприятия Формирование перспективного плана выпуска продукции
Управление производственной программой	Формирование производственной программы Распределение программы выпуска изделий по плановым периодам года и для сборочных предприятий (цехов) Расчеты календарно-плановых нормативов движения производства Формирование номенклатурно-календарных планов выпуска сборочных единиц деталей для обрабатывающих и заготовительных предприятий (цехов) Формирование производственных программ в цехах на квартал, месяц и их распределение по участкам, бригадам
Оперативное управление производством	Формирование оперативно-календарных планов (графиков) запуска-выпуска сборочных единиц и деталей на короткие плановые периоды Формирование сменно-суточных заданий

Рис. 2.5. Система производственных программ предприятия

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Служба главного диспетчера осуществляет следующие функции:

— контролирует ход выполнения производственной программы по основным видам изделий;

— принимает меры для ликвидации отставания плана; для предупреждения перебоев в ходе производства в результате нарушений в работе технологического оборудования, несвоевременного обеспечения инструментами, материалами, комплектующими.

§4. Инновационный менеджмент

Инновационный менеджмент — сравнительно новое понятие для научной общественности и предпринимательских кругов России. В СССР и других странах социалистической ориентации введение всего нового осуществлялось методами активного государственного вмешательства и, как правило, централизованного бюджетного финансирования. В рыночных условиях хозяйствования старые механизмы внедрения нового уже не работают, а новые только формируются. Под *новшеством* понимается изобретение, новый метод, новый товар, новый обычай или порядок. С момента принятия к распространению новшество становится *нововведением* (*инновацией*). Процесс перевода новшеств в нововведения (инновации) требует затрат различных ресурсов, основными из которых являются инвестиции и время.

Новшества формируют рынок новаций, инвестиции — рынок капитала, нововведения — рынок чистой конкуренции.

Эти три основных компонента образуют **сферу инновационной деятельности** (рис.2.6).

Инновационный проект имеет следующие показатели эффективности:

— народнохозяйственная экономическая эффективность проекта с точки зрения всего национального хозяйства для регионов, отраслей;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

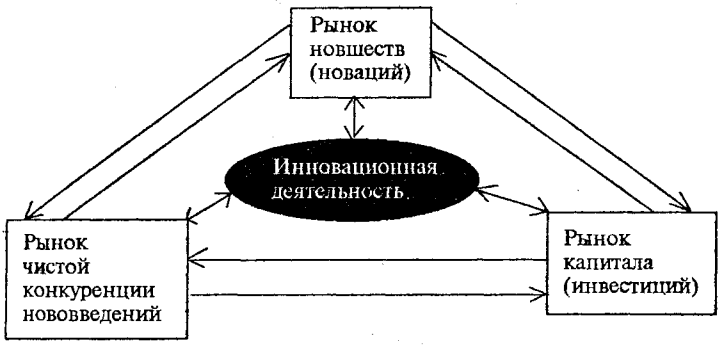


Рис. 2.6. Сфера инновационной деятельности

— коммерческая эффективность (реальный доход для участников проекта);

— бюджетная эффективность учитывает влияние проекта на расходы, доходы бюджета государства.

Под **инновациями** в широком смысле понимается прибыльное (рентабельное) использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера.

Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества и до его использования принято называть жизненным циклом инновации. С учетом последовательности проведения работ жизненный цикл инноваций рассматривается как инновационный процесс.

В соответствии с международной практикой (ИСО 9004) **жизненный цикл продукта** разделен на этапы: маркетинг, поиск и изучение рынка; проектирование и (или) разработка технологических требований; разработка продукции; материально-техническое снабжение; подготовка и разработка производственных процессов; производство; контроль, проведение испытаний и обследований; упаковка и хранение; реализация и распределение продукции; монтаж и эксплуатация; техническая помощь и обслуживание; утилизация продукции после использования.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Инновационная сфера представляет собой систему взаимодействия инноваторов, инвесторов, товаропроизводителей конкурентоспособной продукции (услуг) и развитой инфраструктуры.

Инновационная деятельность направлена на практическое использование научного, научно-технического результата и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшения уже производимого продукта, способа его производства и удовлетворения потребностей общества в конкурентоспособных товарах и услугах, совершенствование социального обслуживания.

Коммерческая эффективность (финансовое обоснование) проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов.

Управление творчеством, инновациями - довольно распространенное в современной литературе понятие. Но однозначной трактовки до сих пор нет. Основоположником инновационного менеджмента считается американский ученый Дж. Козметский, который считал, что *управление со стороны любой организации происходит в двух направлениях: стимуляция возникновения новых идей и практическое внедрение новаций и открытий.*

Объектом управления в обоих случаях является человек, так как его творчество и инновация есть выражение существенных сил, всеобщих человеческих способностей — целеполагания, идеального преобразования материального мира и материально-практической деятельности, преобразующей действительность, приспосабливающей ее к потребностям людей. Методологической основой данного направления менеджмента являются общефилософские представления о самореализации личности, где творение и созидание взаимосвязаны, и только в их единстве возможно полное развертывание сил и способностей индивида. Таким образом, творчество и инновация есть формы проявления единого процесса — самореализации личности. Современное управление инновационным производ-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ством, его сущность, предстает как управление самореализацией личности работника.

При этом можно отметить, что изменение системы управления, ориентированность на творческое саморазвертывание личности становится важнейшей задачей современного менеджмента. В обществе, находящемся на пороге третьего тысячелетия человеческой истории, появляется отрасль, становящаяся одной из ведущих в сфере управления социальными процессами, — **инновационный менеджмент**. Его можно определить как *«способ управления, который помогает человеку использовать свои возможности»*. Одной из его разновидностей являются **рефлексивно-инновационные методы**, они способны открыть отдаленные горизонты развития социальных систем и дать им мощный импульс управленческого саморазвития на наиболее глубоком (экзистенциальном) уровне. Таким образом, рефлексивно-инновационные методы показали свою релевантность различным уровням инновационного решения управленческих задач. Одним из основных направлений развития рефлексивно-инновационных методов является создание средств, позволяющих организовать особое психологическое пространство (иномир), которое по своим формальным характеристикам (содержанию) максимально отдалено от реальности и является неопределенным и «пустым» для профессионального и личностного жизнетворчества. К наиболее ярким методам создания иномира относится **метод рефлексивных иноверсий**. Чтобы разобраться в его сущности, вначале следует сформулировать необходимые условия саморазвития социальных систем с точки зрения рефлексивно-гуманистического подхода в психологии.

К ним можно отнести следующие:

— создание соответствующих профессиональных отношений между групповыми и индивидуальными субъектами социальной системы;

— развитие субъект-субъектного гуманистического стиля управления;

— разработка, выбор и принятие общих целей и ценностей всеми субъектами социальной системы;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— осознание всеми членами организации внутренней структуры и системы внешних социальных связей своей социальной системы и возможностей их инновационного развития;

— понимание субъектами социальной системы ограничений и возможностей ее развития, их умение находить перспективы (возможности) в ограничениях (проблемах), опираясь на позитивный потенциал прошлого и настоящего.

Исходя из этого, можно сформулировать следующие **этапы создания условий для управленческого саморазвития социальных систем**:

— взаимная адаптация различных профессиональных позиций, создание ценности сотворчества внутри социальной системы;

— гармонизация управленческих отношений внутри коллектива;

— создание психологических предпосылок для зарождения внутри авторитарного взаиморазрушающего стиля руководства — рефлексивно-сотворческого, взаиморазвивающего стиля управления, дающего больше возможностей для позитивного социального роста;

— формирование общих ценностей и целей для всех субъектов организации;

— анализ внешних социальных связей внутри структуры и возможностей их конструктивного развития для данной системы;

— проживание различных перспектив развития данной социальной системы. Это позволяет открыть ее внутренний творческий потенциал и обнаружить новые возможности роста (создание и анализ различных проектов управленческого саморазвития организации);

— принятие общего проекта и его рефлексивно-инновационная реализация (с творческим включением в него меняющихся внешних и внутренних условий).

Поэтому особая ценность жизне- и смыслотворчества в иномире заключается в следующем. Формальная неопределенность и «пустота» психологического пространства позволяют выявить, осмыслить и переосмыслить психо-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

логические, профессиональные и экзистенциальные феномены в чистом виде, так как они инвариантны относительно внешних характеристик ситуаций, в которых проявляются. Таким образом, для индивидуальных и коллективных участников рефлепрактики создаются возможности выхода за пределы своей профессиональной и личностной сущности, взгляда на себя как бы со стороны и глазами других участников и переосмысления своих профессиональных и личностных особенностей, целей и ценностей. Это создает максимально широкие возможности для саморазвития субъектов без болезненного разрушения их прежних психологических и экзистенциальных внутренних структур.

С целью создания рефлексивной среды сотворчества участников с мировой культурой, в рефлепрактику может быть вовлечена любая культурная ценность — будь то художественные образы, исторические события, герои (культурные аналоги) и т. д. В ходе вовлечения культурных аналогов в *рефлексивно-инновационное управленческое консультирование кадры управления создают, проживают и осмысливают настоящее, прошлое и будущее различных типов организационных культур, выявляют и рефлексируют скрытые смыслы и ценности своей организации.*

Еще одним перспективным направлением современного менеджмента является **экзистенциальный менеджмент** — направление в американской социологии управления, которое в противовес формально-аналитическим построениям и эмпирическим исследованиям как основному инструменту традиционной школы менеджмента придает значение личным переживаниям и жизненным ситуациям субъектов действия, не поддающихся эмпирической верификации.

Теоретическим источником экзистенциального менеджмента является экзистенциальная ориентация в социологии, опирающаяся на философию Кьеркегора, Сартра и Камю. Центральная идея, лежащая у истоков формирования экзистенциального менеджмента, возникла при осмыслении того обстоятельства, что *в реальной действительности менеджер далеко не всегда соблюдает требова-*

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ния научной организации труда и управления, часто нарушает их и ведет себя непредсказуемым образом. Теоретики экзистенциального менеджмента, например Г.Одиорне, полагают, что существующие школы упрощенно трактуют уникальную реальность, в которой вынужден действовать руководитель. Последний страдает не столько от недостатка теоретических рекомендаций и отсутствия эмпирических данных, столько от избытка таковых. В то же время традиционная социология управления движется к сложным формализованным структурам управления крупными организациями. Сторонники экзистенциального менеджмента призывают вернуться к реалиям жизненного мира, поставить в центр внимания деятельность мелких фирм, где менеджеры в гораздо большей мере, чем в крупных корпорациях, подвержены риску, и поведение которых с трудом поддается точному математическому описанию и однозначной интерпретации. Сторонники экзистенциального менеджмента свою концепцию противопоставляют традиционным для американской социологии управления представлениям о рациональном характере деятельности руководителя и возглавляемой им организации: модели «экономического человека» Ф.Тейлора, концепции «административного деятеля» Г.Саймона, стратегии планирования персонала; и т. д. Все они оперируют системами с четким разделением прав и ответственности, жесткой иерархией и тотальным аппаратом контроля, предполагающим беспрекословное подчинение управленческим нормам и стандартам. Однако обнаружившаяся неэффективность такого рода структур управления заставляет, по мнению сторонников экзистенциального менеджмента, поставить под сомнение общепринятые представления о якобы рациональном характере управленческой деятельности.

Согласно экзистенциальному менеджменту, деятельность менеджера протекает в условиях «пограничных ситуаций», в постоянно меняющейся обстановке со множеством переменных. Деловая удача — это чистая случайность. Чтобы управлять фортуной, «сильные мира сего» вынуждены идти на махинации, сделки или подтасовку фактов. Все это нормальные «правила игры» в не поддающемся планированию мире бизнеса.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

§ 5. Управление маркетингом

Термин «маркетинг» происходит от английского слова «market» — рынок и означает рыночную деятельность, т. е. интегрированную функцию предпринимательской деятельности, связанную с реализацией продукции и услуг.

Однако **маркетинг как система экономической деятельности** — понятие более широкое. С одной стороны, оно **означает тщательное и всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей покупателей**, ориентацию производства на эти требования, адресность выпускаемой продукции, **с другой — активное воздействие на рынок и существующий спрос**, на формирование потребностей и покупательских предпочтений. Этим определяется основа маркетинга, содержание его наиболее важных элементов и функций. К их числу относятся:

1) комплексное изучение рынка;

2) планирование товарного ассортимента;

3) разработка мероприятий для более полного удовлетворения существующих потребностей;

4) выявление неудовлетворенного спроса, т. е. потенциальных потребностей;

5) планирование и осуществление сбыта продукции;

6) воздействие на организацию и управление производством.

Другой известный американский специалист по маркетингу Ф.Котлер так суммировал вопросы, на которые руководство предприятия может получить ответы, опираясь на данные маркетинга:

Кем? Где? Каким образом? Почему? Когда? В каком количестве?	Продаются Покупаются Применяются	Изделия (услуги) Наши Конкурирующие Заменяющие

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Из сущности маркетинга вытекают его основные принципы. Некоторые из них для лучшего восприятия приводятся в виде крылатых выражений с пояснением.

1. *«Потребитель — король»* — убедительная ориентация фирмы на конечную цель, учет требований потребителя и их удовлетворение. «Цель маркетинга, — пишет один из известных американских ученых-маркетологов Питер Друккер, — так хорошо познать и понять клиента, что товар и услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами».

2. *«Производить то, что продается, а не продавать то, что производится»* — направленность деятельности предприятия на долговременный результат маркетинговой работы, для этого нужны прогностические исследования, разработка на их основе товаров рыночной новизны. «Предложить новый товар, который нужен потребителю — основа успеха фирмы...».

3. *«Создавая товар, создавай и потребителя»* — нацеливание на комплексность, т. е. применение в единстве и взаимосвязи тактики и стратегии активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей с одновременным целенаправленным воздействием на них.

4. *Дифференцированный подход как к товарным рынкам*, так и к самим товарам для эффективной реализации продукции и услуг на определенных рынках в запланированных объемах и в намеченные сроки.

5. *Гибкость системы, ее оперативность в условиях острейшей конкуренции.* «Фирма осуществляет и координирует свою деятельность с целью удовлетворения клиентов и получения прибыли, благодаря поддержанию потребительской удовлетворенности...», — говорит Филипп Котлер, профессор маркетинга Северо-Западного университета в Чикаго.

Маркетинг, с точки зрения социальной психологии, — это процесс определения, предсказания и создания потребительских нужд и желаний и направление всех ресурсов компании для удовлетворения их с большей общей прибылью.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Задача предприятия, строящего свою работу на принципах маркетинга, — управлять спросом, воздействовать на него.

Спрос — это потребность в товаре, появляющаяся у потенциального покупателя при наличии свободных денежных средств, и желание приобрести его.

У каждого человека есть нужды и запросы. Это обусловливает необходимость производства товаров для их удовлетворения. Люди разные и товары нужны разные. Предположим, что женщина хочет выглядеть более красивой. Все, что способствует удовлетворению этого, называется товаром. В ассортименте это: косметика, новая одежда, курортный загар, услуги косметологов, парикмахера, пластические операции; и т. д. Эти товары желательны, но не в одинаковой степени. Вероятнее всего, в первую очередь будут приобретаться более доступные и дешевые.

Чем полнее товар соответствует желаниям потребителей, тем большего успеха добьется производитель.

Таким образом, **товар** — это сложное многоаспектное понятие, где главным являются его **потребительские свойства, т. е. способность товара удовлетворять потребности владеющего им**. Это могут быть физические объекты, услуги, лица, идеи, места, организации и т. п. Каждый товар можно представить как совокупность его компонентов: функциональное назначение; надежность; долговечность; удобство пользования; дизайн; упаковка; обслуживание; гарантии; сопроводительные документы (инструкции и т. п.) и др.

Потребительская ценность товара определяется наличием компонентов, устанавливающих спрос на него.

Концепция маркетинга **рассматривает товар в трех аспектах**:

1) конкретно — это базовая физическая сущность, услуга или идея, которая имеет точные характеристики и предлагается под заданным описанием или номером модели;

2) расширенно — это не только конкретные характеристики, но и все, что составляет образ товара и его обслуживание;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3) обобщенно — перечень тех компонентов, которые нужны потребителю, а не продавцу. Эту мысль четко выразил один предприниматель: «На фабрике мы производим косметические изделия, а в магазинах продаем надежду».

Комплекс различных видов деятельности по маркетингу можно разделить на следующие группы:

— определение товаров и услуг, которые следует включить в предложение;

— определение каналов продажи;

— определение условий продажи, назначение цен;

— оказание воздействия на рынок с помощью визуальных и аудиовизуальных средств;

— организация рекламы.

Система маркетинга включает в себя следующие подсистемы:

— управления маркетингом;

— оперативная;

— информационная;

— система обеспечения функционирования маркетинга.

Система управления маркетингом: разработка концепций и предложений; планирование стратегии маркетинга (согласование с руководством фирмы); осуществление разработанного перечня задач (мероприятий); координация деятельности с другими структурами предприятия (производство, финансирование, закупки); контроль за достижением целей, поставленных перед маркетингом.

Оперативная система маркетинга: выполнение конкретных видов деятельности по маркетингу (исследования, сбыт, реклама и т. п.).

Информационная система маркетинга: создание подсистемы для постоянного добывания информации; систематическое сравнение заданных результатов с достигнутыми и составление обобщенных данных в сжатой форме (таблицы); обеспечение высокой оперативности передачи информации.

Система обеспечения функционирования маркетинга: важнейшая задача — подготовка и совершенствование знаний сотрудников, занимающихся маркетингом; психологические тесты, курсы переподготовки, стимулирование работы по увеличению объема продаж.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основы информационной работы:
— банк данных клиентов;
— конкурирующие фирмы и данные о них;
— перечень видов продукции;
— рыночные сегменты.

СБОР ДАННЫХ

а) **Внутренние информационные источники:** бухгалтерия (данные о выручке); статистика оборота, заказов, клиентов; учет средств (источники прибыли и убытков); картотеки и отчеты торговых представительств; картотеки компаньонов, запросы и т. п.

б) **Внешние информационные источники:** статистические данные (государства или отдельных регионов); информация профессиональных объединений, промышленно-торговых палат; справочники, специальные периодические издания; научные исследования по маркетингу; каталоги фирм.

Потребители резко отличаются друг от друга возрастом, уровнем доходов и образования, склонностью к переездам и вкусами.

Службам маркетинга приходится все больше и больше прибегать к исследованиям, пытаясь выяснить, кто, как, когда, где и почему покупает товар. Предприятие, по-настоящему разобравшееся в том, как реагируют потребители на различные характеристики товара, цены, рекламные аргументы и т. п., будет иметь огромное преимущество перед конкурентами. Именно поэтому и службы маркетинга, и научные работники консалтинговых фирм тратят так много усилий на исследования зависимостей между побудительными факторами маркетинга и ответной реакцией потребителей. Отправной точкой всех этих усилий является модель, представленная схемой (рис. 2.7).

Задача служб маркетинга — понять, что происходит в сознании покупателя в период между поступлением раздражителей и появлением откликов на них. Процесс

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

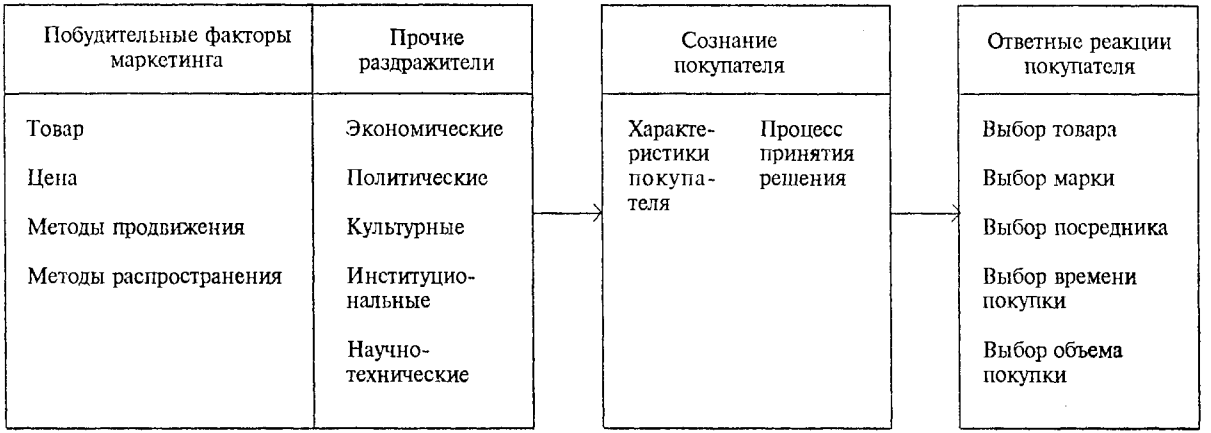


Рис. 2.7. Модель покупательского поведения

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

осмысления в этот период включает два элемента характеристики покупателя, оказывающих основное влияние на то, как человек воспринимает раздражители и реагирует на них, и процесс принятия решения покупателем, от которого зависит результат.

На все это большое влияние оказывают факторы культурного, социального, личностного и психологического порядка (рис. 2.8).

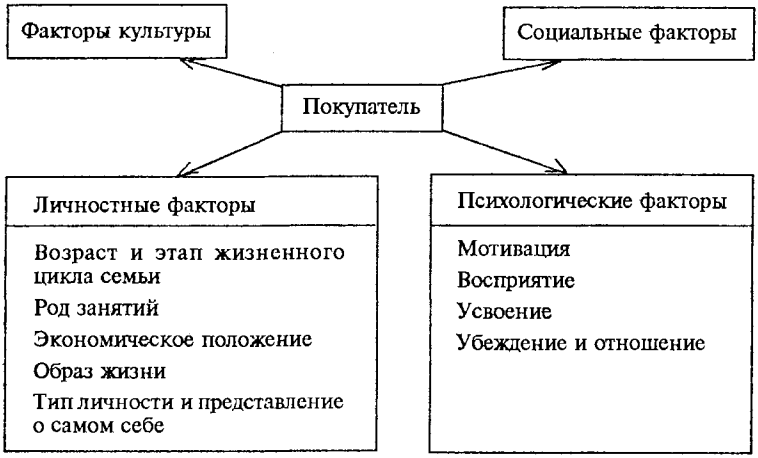


Рис. 2.8. Факторы влияния на покупательское поведение на рынке товаров широкого потребления

Самое большое влияние на поведение покупателя оказывают факторы культуры, определяющие потребности и поведение человека. Еще с детства человек формирует набор базовых ценностей, восприятий, предпочтений, поступков, характерных для его семьи и основных институтов общества.

Любая культура включает элементы субкультуры. Они связаны с более конкретным восприятием явлений окружающего мира, процессом общения с другими людьми

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

(например, общение группы людей одной национальности, проявляющих определенные этнические вкусовые пристрастия, либо группы верующих, имеющих специфические предпочтения и запреты). Все это влияет на выбор продуктов питания, одежды, отдыха и развлечений, целей карьеры; и т. д.

Почти в каждом обществе существуют различные общественные классы. Это сравнительно стабильные группы в рамках общества, располагающиеся в иерархическом порядке и характеризующиеся наличием у их членов схожих ценностных представлений, интересов и поведения. Для них характерны явные предпочтения товаров определенных марок (одежда, хозяйственные принадлежности, автомобили), а также способов проведения досуга. Именно поэтому некоторые маркетологи предприятия фокусируют свои усилия на каком-то одном общественном классе, предпочитающем конкретный тип магазина, определенные средства распространения рекламной информации.

Поведение потребителя определяется также и факторами социального порядка, такими, как референтные группы, семья, социальные роли и статусы. Особенно сильно воздействуют на поведение покупателя многочисленные референтные группы, оказывающие прямое (т. е. при личном контакте) или косвенное влияние на отношения или поведение человека. Это семья, друзья, соседи и коллеги по работе. Службы маркетинга стремятся выявить все референтные группы конкретного рынка, на котором они продают свои товары, и их влияние на потребителей.

Каждый человек является членом множества социальных групп. Его положение в них можно охарактеризовать с точки зрения роли статуса. Роль представляет собой набор действий, которых ожидают от человека окружающие его лица. Каждая из ролей будет так или иначе влиять на на его покупательское поведение. Каждой присущ определенный статус, отражающий степень положительной оценки ее со стороны общества. Человек часто останавливает свой выбор на товарах, говорящих о его статусе. Поэтому маркетологи осознают потенциальные возможности превращения товаров в символы статуса.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

На решениях покупателя сказываются и факторы личностного порядка. Так, возраст определяет изменения в ассортименте и номенклатуре приобретаемых товаров и услуг. Характер потребления зависит и от этапа жизненного цикла семьи. В ряде исследований последнего времени классификацию проводят по психологическим этапам жизненного цикла семьи, учитывая, что человек переживает в своей жизни определенные переходные периоды, трансформируется. Поэтому службы маркетинга должны учитывать меняющиеся потребительские интересы, которые могут оказаться связанными с переходными периодами в жизни человека.

Определенное влияние на характер приобретаемых покупателем товаров и услуг оказывает род его занятий. Маркетолог стремится выделить такие группы. Предприятие может даже специализироваться на производстве товаров, нужных какой-то конкретной профессиональной группе.

Экономическое положение человека в огромной мере сказывается на его товарном выборе. Оно определяется размерами расходной части доходов, сбережений и активов, кредитоспособностью и взглядами на использование средств и их накопление.

Важным фактором в этой группе является образ жизни, так как лица, принадлежащие к одной и той же субкультуре, одному и тому же общественному классу и даже одному и тому же роду занятий, могут вести совершенно разный образ жизни. Обычно люди замечают раздражители, связанные с имеющимися у них в данный момент потребностями, или ожидают их. Избирательное восприятие означает, что исследователи рынка должны прилагать особые усилия для привлечения внимания потребителей. Так, рекламные объявления замечаются скорее, если они в цвете или поданы как-то по-новому и контрастируют с остальными. Под избирательным восприятием имеют в виду склонность людей трансформировать информацию, придавая ей личностную значимость. Люди склонны интерпретировать ее таким образом, чтобы она поддерживала, а не оспаривала их сложившиеся идеи и суждения. Но многое из того, что человек узнает, он просто забывает, так

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

как склонен запоминать лишь информацию, поддерживающую его отношения и убеждения. Наличие этих трех особенностей — избирательности восприятия, искажения и запоминания — означает, что службам маркетинга необходимо приложить немало усилий для доведения своего обращения до адресатов.

Таким образом, покупательское поведение на потребительском рынке является результатом сложного взаимодействия факторов культурного, социального, личностного и психологического характера. Многие из этих факторов не поддаются влиянию со стороны служб маркетинга, однако они оказываются полезными для выявления покупателей с повышенной заинтересованностью в товаре. Другие факторы поддаются воздействию со стороны служб маркетинга и подсказывают им, как разработать и оценить товар, наладить его распространение и стимулировать сбыт, чтобы вызвать наиболее сильную ответную реакцию потребителей.

Особо следует рассказать о психологических основах рекламной деятельности. **Реклама представляет собой неличные формы коммуникации**, осуществляемые через посредство платных средств распространения информации, с четко указанным источником финансирования.

Среди тратящих деньги на рекламу не только коммерческие фирмы, но и музеи, фонды и различные общественные организации, стремящиеся разрекламировать себя перед различными целевыми аудиториями. У рекламы множество применений. Ею пользуются для формирования долговременного выделения конкретного марочного товара (реклама марки), для распространения информации о продаже, услуге или событии (рубричная реклама), для объявления о распродаже по сниженным ценам (реклама распродаж) и для отстаивания конкретной идеи (разъяснительно-пропагандистская реклама).

Если обратиться к научной литературе по психологии рекламы, то можно назвать следующие частичные ее воздействия: на разум, внимание, память, ассоциации, побуждения, чувства, волю.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Без воздействия на разум, т. е. без понимания, средство рекламы не имеет никаких шансов на пробуждение внимания. Без понимания невозможно добиться закрепления в памяти, вызвать ассоциации, активизировать чувства, побуждения и затем, влияя на подсознание, оказать воздействие на волю.

Это показывает, что не распознанные, не идентифицированные средства рекламы не решают своей задачи. Об этом следует помнить при выборе рекламных средств, точно так же, как и о воздействии красок, сильных выражений и о таких вещах, как, например, размер шрифтов. Если шрифт не пригоден для человека, пользующегося очками, то люди, постоянно носящие их, исключаются из круга лиц, которым адресована реклама, а стало быть, потенциальных покупателей.

Существуют и другие факторы, оказывающие большое влияние на восприятие и понимание:

— собственные интересы, которые узнаются в содержании рекламы;

— собственные потребности, перспективу удовлетворения которых открывает рекламное обращение;

— индивидуальная внутренняя настроенность лиц, которым адресуется реклама;

— общественное влияние на потенциальных покупателей;

— способность и готовность потенциальных клиентов к восприятию рекламы.

При перечислении этих факторов сразу же бросается в глаза то, что они не имеют ничего общего с определенными средствами рекламы, а относятся прежде всего к потенциальным покупателям. Это свидетельствует о возможности осуществления планомерного рекламного воздействия прежде всего путем использования достижений психологии, если четко знаешь, кого стремишься привлечь рекламой, знаешь целевую группу и интересы, потребности и установки членов группы или, по крайней мере, можешь их оценить. Данное замечание в равной мере относится к образовательному уровню, способности и готовности к восприятию и пониманию рекламы. Необходимо

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

знать, что именно доступно пониманию человека, насколько широкими техническими знаниями он располагает, чтобы иметь возможность понять насыщенный техническими сведениями рекламный текст. При этом следует иметь в виду, что доступность для понимания обеспечивается не только при помощи слов.

В тех случаях, когда стремятся к эффективности воздействия рекламы, следует заботиться не только об этом, но и о живости, близости к действительности. И далеко не последнюю роль играет привлекательность рекламы, ибо она воздействует прежде всего на подсознание, представляя собой неуловимое эмоционально отраженное жизненное впечатление, имеющее нередко характер символа. Таким образом, восприятие рекламного сообщения потенциальным клиентом, определяемое доступностью этого сообщения для понимания, здесь еще не играет никакой роли. Однако его внутренняя позиция склоняется именно к позитивному восприятию рекламного сообщения.

Мотивы являются побудительным моментом всех человеческих поступков. Поэтому вполне понятно стремление выпускающего рекламу повлиять на действия людей, которым адресовано рекламное сообщение. Психология рекламы занимается поиском возможностей оказания подобного влияния. Среди различных возможностей наиболее приемлемыми и убедительными представляются две следующие:

— повышение привлекательности (побудительного воздействия) предложений о сбыте;

— ориентированность продукции, фирменных или торговых знаков на потенциальных клиентов.

Не следует забывать и о многообразии побудительных мотивов. Они существуют и конкурируют друг с другом. Именно в таких ситуациях следует использовать рекламу, поскольку она может помочь резко изменить мотив, что во взаимосвязи со скрытыми целями рекламы будет рассматриваться как благоприятный фактор.

Особенно большое влияние в качестве психологического компонента рекламной кампании оказывает цвет, которым пользуются для повышения рекламного воздей-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ствия. Однако следует особо остерегаться заблуждения, будто использование национальной цветовой символики может привести к полезным результатам. Конечно, между настроением человека и соответствующими цветами наблюдается позитивная корреляция. Однако существует и противоречивость ассоциативного восприятия того или иного цвета. Так, Гофштеттер установил взаимосвязь между красным цветом и любовью, но и между красным цветом и ненавистью. Более четко проявляется противоречивость восприятия зеленого цвета: он ассоциируется с кротостью, нежностью, снисходительностью, но не в меньшей степени и с завистью.

Важно подчеркнуть необходимость постоянно помнить, что все, связанное с психологией, связано с человеком. Поэтому необходимо зорко следить за окружающим миром, изучать поведение людей, фиксировать привычки потенциальных клиентов, следовать за их внутренней настроенностью и образом мышления и проникать в суть их желаний. Только так можно поставить выводы психологии на службу предпринимательской деятельности. Пережитое лично, собственный опыт всегда должны занимать достойное место, даже в тех случаях, когда это в какой-то мере угрожает необъективностью.

Выбор адресатов рекламы — дело не простое. **С точки зрения ее воздействия на потребителей определяются пять групп:**

1. Лица, с большим желанием приобретающие данный товар, — 20%.
2. Лица, уверенные в преимуществах товара, но еще не принявшие решения о его приобретении, — 20%.
3. Группа лиц, понимающих выгоды, которые они получат, приобретя данный товар, но еще не убедившиеся в этом окончательно, — 20%.
4. Лица, осведомленные о существовании данного товара, но не знающие о его преимуществах, — 20%.
5. Потребители, ничего не знающие о товаре, — 20%.

Предположим, что реклама сыграла свою роль. В этом случае потребители каждой категории могут подняться на ступень выше, а таких может быть до 50% в каждой группе.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Рекламный материал должен встречаться читателю через определенные промежутки времени в таком количестве, чтобы это позволило образовать в сознании достаточно устойчивые связи и способствовало запоминанию. Это очень редко достигается при первом ознакомлении с материалом. В таком случае положительные результаты дают повторения рекламного объявления, увеличивающие продолжительность действия эмоционального образа и тем самым повышающие вероятность закрепления в сознании логического образа. Наблюдения, проведенные психологами, подтверждают это положение. Вот их выводы:

В первый раз читатель не замечает объявления.

Во второй раз замечает, но не прочитывает.

В третий раз читает, но машинально.

В четвертый раз уже обдумывает прочитанное.

В пятый раз у читателя появляется мысль — не пойти ли осведомиться.

В седьмой раз вещь покупается.

Степень воздействия рекламного объявления тесно связана с форматом. Лучше помещать объявления меньших размеров, но повторяя. Объявление, помещенное всего один раз, даже на всю страницу, как правило, не может создать никакого запоминающегося образа.

В США был поставлен опыт: 300 курильщиков, предпочитающих сигареты одного из трех сортов, получили три сорта без названия. Каждому нужно было определить свой. Угадали только 2% курящих. Можно сделать вывод: люди курят не сигареты, а «имидж».

Представитель американского рекламного агентства Милуоки заявил, что женщина платит несколько долларов за крем для кожи и всего 2 цента за мыло потому, что «имидж» мыла обещает только чистоту, а «имидж» крема привлекательность. Женщина приобретает не товар, а надежду, мы — не апельсины, а жизнеспособность. Покупаем не просто автомобиль, а престиж.

Психологами установлена особенность восприятия рекламного объявления. Например, текст, набранный заглавными и строчными буквами, читается легче, чем набранный одними заглавными либо одними строчными.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Шрифт с вензелями, готический, подчеркивают «старину», жирный шрифт подчеркивает надежность товара (гарнитура мебели). Наиболее привлекательны черные буквы на желтом фоне, зеленые, красные на белом.

Несет нагрузку и толщина линий. Горизонтальные воспринимаются как тяжеловесные, диагональные по-разному. Эллипс приятнее, чем квадрат или круг.

Есть еще важный нюанс: внимание стоящих перед витриной чаще всего фиксируется на середине ее нижней части, товары, находящиеся там, привлекают внимание в десять-двенадцать раз интенсивнее, чем в других частях витрины.

Глаз раньше всего привлекает цветная реклама, а потом уже черно-белая.

§ 6. Менеджмент персонала

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало, хотя в системе управления каждой организации существовала подсистема управления кадрами и социальным развитием коллектива (отдел кадров), но основную часть работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию (трудовые книжки), они постепенно должны превращаться в **центры по разработке и реализации стратегии организации труда**, т. е. осуществлять: формирование кадров организации; развитие работников; совершенствование организации труда и его стимулирования, создание безопасных условий труда — аккумулирование передового международного опыта управления кадрами.

Управляющие персоналом — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых — повышение производственной, творчес-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

кой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров.

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

Управление человеческими ресурсами предприятия включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

1. Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы.
2. Анализ рынка труда и управление занятостью.
3. Отбор и адаптация персонала.
4. Планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста.
5. Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.
6. Организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп.
7. Управление производительностью труда.
8. Разработка систем мотивации эффективной деятельности.
9. Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда.
10. Организация изобретательской и рационализаторской деятельности.
11. Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работополучателей.
12. Разработка и осуществление социальной политики предприятия.
13. Профилактика и ликвидация конфликтов.

Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров предприятия, характеристик производимой про-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

В промышленности России более половины сотрудников служб управления персоналом занимаются нормированием и оплатой труда. В системах управления человеческими ресурсами США больше всего сотрудников занято отбором, адаптацией и оценкой персонала.

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

Встает целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый — иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — это отношения власти — подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Второй — культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий — рынок, т. е. сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия — понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности; и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов; и др.

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. В таблицах 2.9, 2.10, 2.11 приведен состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных фирмах функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Подсистема условий труда	*Подсистема трудовых отношений*	*Подсистема оформления и учета кадров*
— соблюдение требований психофизиологии труда	— анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений	— оформление и учет приема, увольнений, перемещений
— соблюдение требований эргономики труда	— анализ и регулирование отношений руководства	— информационное обеспечение системы кадрового управления
— соблюдение требований технической эстетики	— управление производственными конфликтами и стрессами	— профориентация
— охрана труда и техника безопасности	— социально-психологическая диагностика	— обеспечение занятости
— охрана окружающей среды	— соблюдение этических норм взаимоотношений	
	— управление взаимодействием с профсоюзами	

Рис. 2.9. Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала	*Подсистема развития кадров*	*Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда*
Разработка стратегии управления персоналом	техническое и экономическое обучение	нормирование и тарификация трудового процесса
анализ кадрового потенциала	переподготовка и повышение квалификации	разработка систем оплаты труда
анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы	работа с кадровым резервом	использование средств морального поощрения
планирование кадров	планирование и контроль деловой карьеры	разработка форм участия в прибылях и капитале
взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию	профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников	управление трудовой мотивацией
оценка кандидатов на вакантную должность		
текущая периодическая оценка кадров		

Рис. 2.10. Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции (продолжение)

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Подсистема юридических услуг	*Подсистема развития социальной инфраструктуры*	*Подсистема разработки оргструктур управления*
решение правовых вопросов трудовых отношений	организация общественного питания	анализ сложившейся оргструктуры управления
согласование распорядительных документов по управлению персоналом	управление жилищно-бытовым обслуживанием	проектирование оргструктуры управления
решение правовых вопросов хозяйственной деятельности	развитие культуры и физического воспитания	разработка штатного расписания
	обеспечение охраны здоровья и отдыха	построение новой оргструктуры управления
	обеспечение детскими учреждениями	
	управление социальными конфликтами и стрессами	
	организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления	

Рис. 2.11. Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции (продолжение)

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Контрольные вопросы к главе II

1. Что понимается под административным управлением?
2. Каковы отличия государственных предприятий от частных фирм?
3. Какие типы управлений выделяют? Чем отличается управление на основе контроля за исполнением от управления на основе гибких экстренных решений?
4. Что такое стратегический менеджмент?
5. Чем отличается приростной стиль поведения организации от предпринимательского стиля?
6. Охарактеризуйте процесс стратегического планирования. Что представляет собой анализ внешней среды?
7. Поясните матрицу «возможностей по товарам» и матрицу Бостонской группы. Для чего они нужны? Чем «Собака» отличается от «Дойной коровы»?
8. Что представляет собой производственный менеджмент?
9. Какова схема цикла управления производством? Какие уровни управления производственной программой выделяют?
10. Чем новшество отличается от инновации?
11. Какие компоненты образуют сферу инновационной деятельности?
12. В чем заключаются рефлексивно-инновационные методы, метод рефлексивных инноваций?
13. Что такое экзистенциальный менеджмент?
14. Каковы основные принципы и задачи маркетинга?
15. Какие подсистемы образуют систему маркетинга?
16. Что представляет собой модель покупательского поведения?
17. Как воздействует реклама? Какие факторы влияют на ее эффективность?
18. Что представляет собой менеджмент персонала? Какие цели, задачи он решает?
19. Охарактеризуйте, какие подсистемы входят в систему управления персоналом? Какие проблемы они решают?

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

глава III

ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ, ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

§ 1. Управленческие функции

Управленческий цикл включает основные управленческие функции: планирование, организацию деятельности, регулирование, контроль. Функции управления —это конкретные виды управленческих работ, которые образуют циклический процесс управления (см. табл. 3.1)

Таблица 3.1

Основные составляющие производственного процесса

Планирование	Организация (О)	Активация (А) Мотивация, регулирование	Контроль (К)
Что именно?	Кто что должен делать? Кто несет ответственность? Сколько требуется средств? Каковы условия?	Провести работу с сотрудниками таким образом, чтобы они хотели и могли выполнить поставленные задачи	Контролировать правильность выполнения плана. При необходимости принимать меры по исправлению ошибок

1.1. ПЛАНИРОВАНИЕ — это начало и основа управленческой деятельности. Готовые планы показывают, что, как, когда и кем будет выполнено. Оно предполагает рассмотрение прошлого развития, анализ настоящей ситуации и постановку реальных задач на будущее. Стратегическое

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

планирование — управленческий процесс создания и поддержания соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. **Этапы стратегического планирования:** разработка целей и программы фирмы, план развития хозяйственного портфеля (входящих в состав фирмы производств), стратегия роста фирмы. Любой план должен удовлетворять принципам: 1) быть экономически обоснованным и рациональным (достичь конечную цель с наименьшими затратами времени, финансов и ресурсов); 2) опираться на реальные возможности организации (группы или отдельного индивида); 3) должен быть достаточно гибким (возможность вносить изменения в план в процессе его реализации) без ущерба для достижения поставленной цели.

Глубина планирования: 1) **уровень планирования целей** и задач; 2) **уровень ранжированного планирования** (выделяются важные цели); 3) **уровень планирования этапов деятельности** (рассматривается каждая отдельная задача); 4) **уровень планирования средств достижения цели**, средств решения задачи; 5) **уровень планирования условий** (анализ проблем — анализ соответствия предполагаемых средств поставленным целям и реальным условиям); 6) **уровень альтернативного планирования** (оценить вероятность достижения цели с помощью выбранного средства); 7) **уровень рационального планирования** (все первоначально выдвинутые цели, средства, усилия, проблемы, запасные варианты представить в виде единой рационально организованной деятельности, где отдельные планы объединены, причем так, чтобы какие-то действия выполнялись параллельно в одно и то же время); 8) **уровень сценарного планирования** (оценить вероятность возникновения проблем, трудностей, неблагоприятных ситуаций, мешающих реализации плана, изменяющих социально-экономическую обстановку, оценить причины возникновения трудностей (почему?), отделить догадки, предположения от реальных факторов и событий, определить, какая необходимая дополнительная информация требуется, какую надо уточнить, собрать, изучить, какие действия могут помочь преодолению возможных трудностей, проработать сценарии действий на все возможные неблагоприятные случаи).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Конкретизация планов осуществляется в тактических, оперативных, текущих планах, рассчитанных на месяцы, квартал, год.

Обобщенный бизнес-план фирмы включает финансовый, маркетинга, производственный, инновационный планы; и т. д.

Что касается содержания производственного плана, то оно формулируется менеджерами и определяется спросом потребителей и минимально требуемым привлечением производственных мощностей и средств.

Из постановки целей вытекают задачи. Задачи сводятся в функции. Из функций вытекают производственные планы, предусматривающие такую производительность, которая может быть заранее спланирована, реализована и измерена с помощью показателей производительности. Постоянно ведется уточнение планирования людских и материальных ресурсов.

Процесс планирования показан на рис.3.2. Внутренняя среда организации (фирмы, корпорации) представлена прямоугольником, в рамках которого осуществляется планирование.

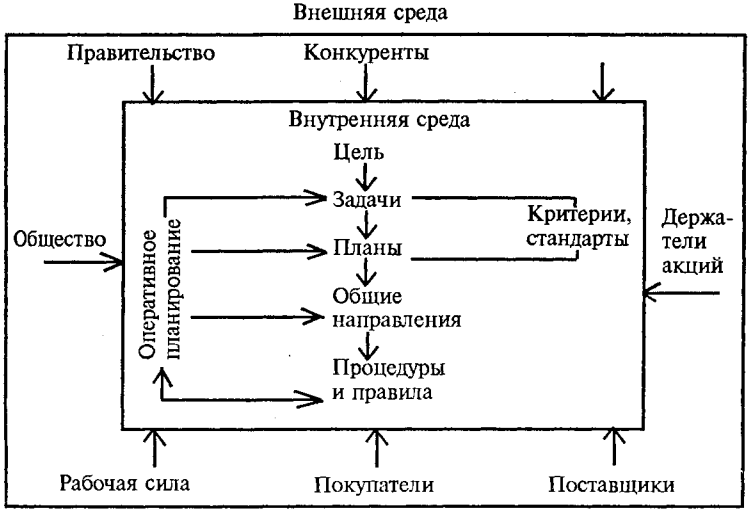


Рис.3.2. Процесс планирования

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В наружном прямоугольнике мы видим, какие условия внешней среды влияют на деятельность организации, в том числе и на планирование. Это, с одной стороны, блок таких факторов воздействия, как общество, правительство, конкуренты; и с другой стороны — факторы, от которых в значительной степени зависит конкретная деятельность фирмы: держатели акций, рабочая сила, покупатели и поставщики. Во внутреннем прямоугольнике схемы, справа и слева, приведены два показателя, на которых следует особо остановиться. Рассмотрим показатель, показанный справа, — критерии, или стандарты. Прямоугольник, обозначающий этот показатель, связан в первую очередь со стадиями разработки задач и непосредственного составления плана. Критерии (нормы, стандарты) определяют цель производства и одновременно служат показателями успешности ее достижения, а также позволяют согласовывать деятельность отдельных подразделений предприятия или отдельных фирм корпорации.

Для каждого подразделения плановые органы фирмы (корпорации) устанавливают определенные показатели в процессе разработки детальных планов. Эти показатели устанавливаются в количественном и стоимостном выражении. К ним относятся: номенклатура и объем производства продукции, исходные ресурсы для выпуска продукции, система стоимостных показателей, стандартные издержки производства, сметы различных расходов, расходы на заработную плату; и т. д.

Оперативное планирование. В английском языке это понятие выражено более точным словосочетанием — реактивное планирование (reactive planning). Как видим из схемы, оно может иметь место на любой стадии процесса планирования и представляет собой оперативное вмешательство в него, если внутренние или внешние условия непредвиденно изменились.

Эффективность деятельности руководителя и фирмы во многом зависит от того, насколько рационально он планирует свою работу, использует рабочее время. Организованность, умение планировать работу, составлять личный план — необходимы менеджеру.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Как только план составлен, следует подготовить и обеспечить его выполнение — в этом суть организации управления.

1.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. Функция организации предполагает создание такой системы, в которую логично вписываются три компонента: работающий человек или группа людей; экономические отношения; технические средства. При этом необходимо определить, кто за что отвечает в процессе осуществления плана и кто с кем должен сотрудничать на разных этапах его выполнения — это самая важная задача организации управления. Хороший организатор — не тот, кто хорошо работает только сам, а тот, у кого хорошо работают и подчиненные; **основные принципы управления, организации деятельности** (А.Файоль): 1) принцип четкого разделения труда; 2) четкой регламентации полномочий и степени ответственности каждого работника; 3) строгой дисциплины, основанной на соглашениях между фирмой и ее работниками; 4) принцип единоначалия; 5) единства направления: коллектив должен иметь единую цель, единый план, единого руководителя; 6) принцип подчиненности личных интересов общим интересам; 7) принцип справедливого вознаграждения работников; 8) принцип централизации в системе управления; 9) четкая регламентация полномочий скалярной цепи руководителей (от верхнего до низшего звена); 10) принцип справедливости в разрешении конфликтных ситуаций; 11) принцип стабильности рабочих мест; 12) принцип поощрения инициативы низовых работников.

Среди конкретных форм организации деятельности можно выделить: 1) **делегирование полномочий**; 2) **создание организационной структуры предприятия** — структуры подчинения и ответственности; 3) **регламентирование прав, обязанностей, профессиональных функций** работников (юридическое оформление прав и обязанностей в должностных инструкциях, трудовых контрактах); 4) **нормирование трудозатрат и сроков выполнения** определенных работ (установление научно обоснованных нормативов выполнения работ); 5) **инструктаж работников**; 6) **принятие управленческих решений**, выдача распоряжений, командование.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Делегирование полномочий — передача части управленческих функций более низкому уровню, передача полномочий вниз, но с сохранением ответственности. Полномочия — это право принимать решения. Полномочия дает должность.

Выделяют: 1) линейные полномочия — право решать все проблемы подразделения и подчиненных; 2) штатные (право советовать, но не решать); 3) функциональные по решению определенного типа проблем, например рекламе, снабжению.

Эффективность передачи полномочий возрастает, если менеджер: 1) оценит риск (возможен ущерб качеству, работа может быть не выполнена, поэтому важные дела лучше руководителю выполнять самому); 2) передает полномочия способным людям; 3) добивается общего ясного понимания целей; 4) регулярно проводит консультирование, чтобы контролировать процесс выполнения задания и оказать своевременную помощь подчиненному.

Варианты распределения полномочий. Возможен вариант: специалиста или руководителя, имеющего на определенной должности стаж 3—5 лет работы, приглашают в отдел кадров, сажают за стол, дают бумагу и ручку и просят написать перечень вопросов, который сотрудник считает необходимым для своей деятельности решить. Полноценные перечни передаются непосредственным и заинтересованным начальникам, вносящим в перечень свои коррективы. Родившийся документ утверждается кем-либо из руководства фирмы и становится нормативным актом.

В случае перемещения сотрудников внутри предприятия либо найма со стороны, кандидату на должность вручают в отделе кадров перечень вопросов, которые определены для данной должности, одновременно выдается перечень вопросов, которые решает его непосредственный начальник, а также его подчиненный (подчиненные).

В структуре предприятия выделяют четыре подсистемы: 1) **технологическая система поведения**; 2) **формальная организационная структура** определяет структуру подчинения, прав, обязанностей, полномочий и ответственности, фиксирована в нормативных документах; 3) **внефор-**

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мальная структура не фиксирована в документах, но решает деловые задачи, цели предприятия не по формальным правилам, а на основе человеческих связей (например, решить деловой вопрос у начальника через ходатайство секретаря или другого человека, способного влиять на принятие решения по личным каналам). Чем более выражена внеформальная структура, тем хуже предприятие; 4) **неформальная межличностная структура отношений** в коллективе, симпатии, антипатии и пр. Руководитель является субъектом всех этих 4-х подсистем.

1.3. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ — важнейший элемент организации деятельности фирмы. По форме принятия решения подразделяются на единоличные, коллегиальные и коллективные.

Коллегиальные решения принимаются на основе обсуждения проблемы со специалистами, поиска оптимального варианта с учетом предложенных идей, но окончательная формулировка решения и вся полнота ответственности принадлежит руководителю. **Коллективные решения** принимаются коллективом на основе голосования, ответственность за последствия решения лежит на всем коллективе, а не на руководителе.

Выделяют **4 уровня принятия решения**, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки (см. табл. 3.3).

Таблица 3.3

Тип решения	Ключевые навыки
Уровень первый: **Рутинный**	Неукоснительное следование процедуре, правилам инструкций. Разумная оценка ситуации. Контроль
Уровень второй: **Селективный**	Установление целей. Планирование. Анализ информации
Уровень третий: **Адаптационный**	Идентификация проблем. Систематизированное решение проблем. Создание рабочих групп. Анализ возможного риска
Уровень четвертый: **Инновационный**	Творческое управление. Стратегическое планирование.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Рутинные решения принимаются в соответствии с имеющейся программой, менеджер должен идентифицировать ситуации и взять на себя ответственность за начало определенных действий. Трудности здесь могут возникать, если менеджер некомпетентен, неверно трактует имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, однако работник, делающий верные выводы, разумно действующий и контролирующий последствия, добивается того, чего от него ждут. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны.

Селективный уровень предполагает, что руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать те действия, которые лучше всего подходят к данной проблеме, являются наиболее эффективными, экономичными.

Адаптационные решения вызывают трудности, так как здесь руководитель ищет новое решение известной проблемы, должен суметь отказаться от привычного, но уже устаревшего подхода к проблеме и выработать творческое решение. Успех руководителя зависит от его личной инициативы и способности сделать прорыв в неизвестное.

Инновационные решения наиболее сложны, руководителю необходимо найти способы понимать совершенно неожиданные и непредсказуемые проблемы, и для решения таких проблем требуются новые представления и методы, способность мыслить на новый манер, творчески самому решать проблему, обсуждая и используя идеи других специалистов.

Принятие управленческих решений — сложный многоступенчатый процесс, в котором можно выделить **5 стадий:** 1) изучение проблемы; 2) выработка идей; 3) отсев применимых идей; 4) планирование нововведений; 5) обратная связь и анализ.

А теперь рассмотрим более подробно каждую стадию. **В первой стадии «изучения проблемы»** выделяются этапы:

1 этап: постановка проблемы (выявить, какие конкретно трудности имеются, понять природу проблемы). Если проблема была изначально неверно поставлена, то все дальнейшие усилия и финансовые затраты могут оказаться бес-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

полезными. Неверно осознают проблему чаще всего вследствие низкой квалификации, жестких финансовых установок, узкого профессионального кругозора, а также вследствие несвоевременности или «навязанности сверху» определенных проблем и решений. **Постановка проблемы** включает в себя следующие шаги: осознание конкретных трудностей, природы проблемы; осознание целей, т. е. каких целей, чего намереваются добиться; выделение критериев успеха (как определить, достигли мы поставленных целей или нет? Какой конечный результат требуется?

2 этап: делегирование полномочий (руководитель не имеет возможности сам разбираться со всеми проблемами, поэтому важно делегировать полномочия компетентному специалисту, который будет собирать информацию для принятия решения, рассматривать проблему. Если нет делегирования полномочий, то руководитель не успевает все сделать, что обусловливает принятие им стереотипных или даже ошибочных решений. Малоэффективно неполное делегирование полномочий, когда ставится проблема, поручается ответственность за нее, но не даны права, возможности для ее решения.

3 этап: сбор информации, построение информационной модели проблемной ситуации. Важно учитывать не только «свою» информацию, но и информацию «оппонентов», «конкурентов», хотя обычно значимость «чужой» информации субъективно занижают, ей не верят, недооценивают или игнорируют, что совершенно неверно.

4 этап: построение концептуальной модели проблемной ситуации, целостного понимания проблемы. Узкий профессиональный опыт, жесткие установки, когда новая информация «втискивается» в старые рамки или игнорируется, могут вновь исказить целостное, концептуальное понимание проблемы.

Вторая стадия — «выработка идей». Есть разные методы выработки идей, но более эффективен метод «мозгового штурма», основные принципы которого следующие: работает группа из 5—10 человек, разных специальностей; люди находятся в состоянии мышечной и психической расслабленности; критика идей запрещена. Чужие идеи можно

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

хвалить, развивать дальше или предлагать свою идею; приветствуются необычные, странные, «глупые» идеи; любые идеи, какими бы странными и вроде бы неподходящими они ни казались, записываются, но не оцениваются во время «мозгового штурма»; авторство идей не указывается; после окончания работы все идеи приводятся в логический порядок и каждая обсуждается в группе экспертов.

Третья стадия — оценка идей, альтернатив, отсев применимых идей. Вначале полезно оценить достоинства, преимущества каждой идеи, а затем ее эффективность, реалистичность, практичность, экономичность и другие критерии, а также последствия, риск неудачи выбираемых альтернатив. При оценке, к сожалению, часто играют большую роль мотивы личной безопасности, и руководитель оценивает личный престижный риск конфликта с кем-либо, риск неопределенности, непредвиденности поворота событий, а не идею, как таковую.

Затем наступает **этап принятия окончательного решения и оформления его в форме приказов, распоряжений**, что обусловливает следующую стадию — «планирование нововведения, **планирование выполнения решения**», когда четко определяется, что, какие работы, к какому сроку и кто должен выполнить. Члены рабочих групп должны ясно представить себе общий план и конкретные практические шаги, которые будут предприняты ими.

Пятая стадия включает в себя шаги: 1) **практическая реализация действий, плана, управленческого решения**; 2) **контроль и анализ действий, результатов для их улучшения**; 3) в случае необходимости **коррекция управленческого решения**, возврат на стадию «изучения проблемы» или «выработки идей» или другие промежуточные этапы.

Принимаемые решения можно классифицировать, опираясь на различные критерии:

Длительность действия и характер целей. По длительности действия и характеру целей решения могут быть подразделены на стратегические, тактические и оперативные.

Стратегические решения обычно касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тактические решения, как правило, обеспечивают реализацию стратегических задач. По времени они не превышают одного года.

Оперативные решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца.

Содержание задачи принятия решения. По признаку содержания задачи принятия решений различают экономические, организационные, технические, политические и другие. Сфера их деятельности обусловливает специфические требования к принимаемому решению.

Количество целей. По признаку количества целей выделяют одноцелевые и многоцелевые решения.

Реальные экономико-управленческие решения по управлению производством, как правило, являются многоцелевыми. При принятии их возникает проблема согласования противоречивых целей, что значительно усложняет процесс принятия решений.

Частота (повторяемость) принятия решений. По данному критерию выделяют одноразовые (случайные) и повторяющиеся (рутинные) решения.

Их можно классифицировать и по другим признакам, например по характеру процесса принятия (объединенные и принимаемые последовательно); по специфике реализации (статические и динамические, одноступенчатые и многоступенчатые); по организационному распределению (централизованные и децентрализованные); по возможности их передачи (решения, которые могут или не могут быть переданы); по господствующему образу мышления (дискурсивные (обдуманные) и интуитивные (спонтанные)); по учету изменения данных (жесткие и гибкие); по связи с другими решениями (автономные и дополняющие друг друга); по сложности (простые и сложные по структуре) и т. д.

Важнейшие требования к решению:

Научная обоснованность, компетентность. Данное требование означает, что решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления им. Каждое решение, противоречащее этим

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

закономерностям, влечет за собой серьезные последствия, замедляет развитие системы.

Для смягчения негативных последствий принимаемых решений необходимо, чтобы они принимались на основе достоверной, хорошо изученной информации об управляемом объекте и окружающей его среде. Соблюдение отмеченных требований повышает научную обоснованность решений, снижает вероятность их ошибочности.

Полномочность. Управленческое решение должно быть полномочным. Это означает, что оно должно приниматься органом или лицом, имеющим право принимать именно это решение.

Полномочность выполнения функции принятия решения является необходимым условием обеспечения директивности и определяется правами для его принятия и ответственностью за его последствия.

Директивность. Директивность решения означает обязательность его исполнения. Она обеспечивается полномочностью руководителя.

Непротиворечивость. Непротиворечивость означает его согласованность с ранее принятыми решениями. Принимая решение, важно учитывать, что оно будет осуществляться не изолированно и должно развивать и дополнять ранее принятые решения. Непоследовательность в принятии решений, их взаимоисключаемость резко снижают эффективность управления.

Своевременность (оперативность) означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых явлений, делающих его ненужным. Несвоевременно принятое решение часто бывает не только недостаточно эффективным, но и вредным.

Точность, ясность, лаконичность формулировки решения. Управленческое решение должно быть точным и ясным, что исключает разночтения. Простота и лаконичность, строгость формы помогают исполнителям лучше усвоить требования управленческого решения, что является залогом его успешной реализации.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Экономичность, эффективность и оптимальность. Требование эффективности состоит в том, чтобы обеспечить достижение намеченных в решении целей. Однако важно, чтобы цели были достигнуты при оптимальных затратах ресурсов (трудовых, материальных и финансовых). В этом суть экономичности решения. Если правильно соблюдена прямая зависимость между целями, средствами и ресурсами, то принятое решение будет оптимальным.

Комплексность означает необходимость учета всех благоприятных и неблагоприятных факторов, относящихся к решаемой проблеме, а также рационального использования логического мышления и интуиции принимающего решение лица, математических методов и вычислительной техники при формировании и выборе решения. На практике указанные требования могут быть обеспечены, если выполняются **принципы обоснования решений**.

Первый принцип обоснования решений — это **объективность**. Он требует рассматривать явления такими, какие они есть, принимая решения в интересах системы, без субъективизма и личной заинтересованности.

Объективность требует правильного использования фактов, отбора тех, которые имеют отношение к рассматриваемой проблеме, и отделения искусственно привнесенных для подтверждения заранее установившегося или предвзятого мнения.

Второй принцип — **всесторонность рассмотрения**. Он позволяет глубоко изучить проблему, требующую принятия решения.

Получение информации, как известно, связано с определенными затратами. При оценке информации необходимо сопоставлять затраты на ее получение с тем эффектом, который она может дать. Переоценка информации может привести к исследованию несущественных подробностей, мелких фактов и увести от проблемы.

Третий принцип — это **комплексный подход**, который означает, что желаемый результат выполнения решения должен касаться всех основных аспектов проблемной ситуации. В случае игнорирования данного требования принимаемое решение может быть односторонним, и его реа-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

лизация может привести к возникновению или углублению других противоречий, иногда даже более серьезных, чем решаемое.

Четвертый принцип — **системный подход** к обоснованию решения — предполагает: рассмотрение проблем, возникающих в управлении организационно-экономическими объектами, как комплекса взаимосвязанных, взаимодействующих и развивающихся частей и подсистем; рассмотрение любой проблемы как состоящей из отдельных подсистем и являющейся, в свою очередь, подсистемой системы более высокого уровня; четкое выделение цели принимаемого решения, механизма связи данной с целями функционирования системы, а также установление возможности измерения степени достижения поставленной цели или эффективности деятельности системы.

Необходимость нескольких альтернативных вариантов решения обусловлена требованием повышения эффективности искомого решения. Здесь уместен вопрос о том, сколько же альтернативных вариантов должно быть. Ведь в практике управления производством очень часто рассматривается только один.

Ответ на этот вопрос может исходить из следующих соображений. Во-первых, в действительности всегда имеются два альтернативных решения: не принимать никакого (предоставить разрешение проблемы естественному ходу событий), или принять. Во-вторых, альтернативных вариантов решения должно быть столько, сколько это принципиально возможно в рамках имеющегося времени и ресурсов для его принятия. В-третьих, в реальных условиях управления предприятием обычно рассматриваются два-три варианта решения, не более. В таком случае меньше трудоемкость поиска и анализа решения, меньше шансов совершить грубую ошибку, однако и меньше шансов принять наилучшее решение. Среди них вообще может не быть наилучшего. При бóльшем выборе вариантов решений появляется гарантия, что в их числе есть наилучший. В-четвертых, количество вариантов увеличивается с лагом решения (период, в течение которого действует решение). В оперативном управлении производством лаг решения

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

может исчисляться в часах, сутках, а в перспективном планировании — в годах. Следовательно, количество альтернативных вариантов решений в стратегическом управлении должно быть больше, чем в тактическом. В-пятых, максимальное количество решений не ограничено. Количество альтернативных зависит от имеющегося времени и ресурсов. При этом необходимо соотносить ожидаемый эффект от выбранного решения с затратами на его поиск. Очевидно, что если этот эффект небольшой, то тратить ресурсы на поиск многих вариантов нерационально.

Оценка вероятности реализации альтернативных вариантов решений. Процесс формирования альтернативных вариантов решений и оценка возможности их реализации — это единый процесс.

Реализуемость решений является решающим фактором при их отборе. На практике очень часто хорошие с точки зрения достижения целей решения оказываются неэффективными, а порой и вредными из-за несущественных, на первый взгляд, причин. Любое решение к моменту его реализации требует создания определенных условий. Рассмотрение возможности их создания и составляет суть данной операции.

Качественное и количественное описание преимуществ и недостатков всех вариантов решений. Описание преимуществ и недостатков следует производить с учетом следующих критериев: а) степени достижения поставленных в решении целей; б) удовлетворения сформулированным ограничениям; в) вероятности реализации и г) ожидаемых прямых и косвенных последствий. Для удобства анализа целесообразно результаты оценки представить в виде таблицы со следующей структурой. В заголовочной части таблицы следует расположить показатели, по которым оцениваются варианты решения, а в боковике — наименования вариантов решений.

Наиболее часто **в практике обоснования решений в качестве показателей, характеризующих преимущества решений, применяются виды и объемы ресурсов, необходимых для осуществления решений, степень достижения поставленных целей**, выраженная в конкретных показателях про-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

изводственно-хозяйственной деятельности. Для крупных хозяйственных решений важно рассчитать такие обобщающие показатели, как годовой прирост прибыли (годовая экономия), произведенные затраты, годовой экономический эффект, срок окупаемости затрат; и т. п. В таблицу вписываются также приоритеты целей в виде коэффициентов важности целей и вероятности реализации решений.

В случае, если при принятии решения отсутствует полная и достоверная информация о проблемной ситуации и в соответствии с этим сформулированы возможные гипотезы развития событий, то указанное выше технико-экономическое обоснование решений следует проводить для каждой гипотезы в отдельности.

Сравнительная оценка альтернативных вариантов решений. Технико-экономическое обоснование решений представляет собой абсолютную оценку предпочтений каждого решения в отдельности. Однако для выбора единственного решения важно иметь сравнительную оценку всех вариантов, которая позволяет судить, насколько или во сколько раз одно решение лучше другого, или установить относительную ценность решений.

Относительная ценность решений может выражаться двояко: а) в порядковой или ординальной форме, когда сравнение двух альтернатив основано на оценке «лучше — хуже», «более важно — менее важно»; б) количественной кардинальной форме, когда сравнение двух альтернатив основано на сопоставлении количественных показателей по каждой альтернативе.

Наиболее ответственным является этап выбора единственного решения. Основная работа на этом этапе выполняется лицом, принимающим решение (ЛПР), которое должно осмыслить всю собранную и обработанную ранее информацию и на ее основе сделать выбор. Поэтому работа ЛПР характеризуется большим напряжением, эмоциональной нагрузкой, ответственностью.

На этапе выбора решения выполняются следующие операции: определение допустимых (приемлемых) решений; определение эффективных решений; выбор единственного решения.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Рассмотрим методику выполнения указанных операций.

1. Определение допустимых (приемлемых) решений. Данная операция выполняется путем последовательного сужения множества найденных на этапе поиска альтернативных вариантов решений до подмножества допустимых решений. Допустимым, или приемлемым, называется решение, удовлетворяющее множеству ограничений.

Операция получения множества допустимых решений из исходного множества альтернативных вариантов в зависимости от характера решаемой задачи и степени формализации информации может выполняться путем логического мышления или с применением формального аппарата.

2. Определение эффективных решений. Решение называется эффективным, если не существует более предпочтительного с точки зрения выбранного критерия. Поэтому сужение множества допустимых решений до подмножества эффективных осуществляется на основе выбора и анализа предпочтений. При решении этой задачи необходимо применять аппарат оценки абсолютной и сравнительной экономической эффективности.

Сложнее найти эффективные решения в случае, если невозможно оценить количественно предпочтения решений. Но и в этом случае задача не является невыполнимой. Можно, по-видимому, считать вариант решения эффективным, если он в каком-то отношении является пригодным и не противоречит другим целям и критериям. Степень достижения желаемого в этом случае определяется ЛПР интуитивно, на основе экспертных оценок, и, как правило, с привлечением дополнительной информации.

3. Выбор единственного решения из множества эффективных в силу несравнимости последних может быть осуществлен только с привлечением дополнительной информации, которая позволяет всесторонне рассмотреть цели и показатели их достижения.

Если получить такую информацию нельзя (вследствие ее отсутствия или из-за неимения времени), то ЛПР проводит неформальный анализ эффективных решений и выбирает единственное. При этом соотносятся важность

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

целей и различные положительные и отрицательные последствия решений. При принятии такого решения всегда имеет место риск.

С целью получения единственного решения при отсутствии критерия оптимальности проводится подробная проработка каждого варианта из подмножества эффективных.

Такая проработка включает следующее:

1) более полное уточнение всех составных частей реализации цели, ограничения, варианты действий с учетом изменившейся к моменту принятия решения обстановки, так чтобы каждый вариант представлял собой законченное оригинальное, готовое к реализации решение;

2) изучаются основные направления, пути и средства достижения поставленных целей, а также имеющиеся возможности: трудовые, материальные, финансовые и иные ресурсы (научные идеи, открытия, изобретения, фактор времени), особо учитывается необходимость сохранения коммерческой тайны;

3) исследуются возможные варианты взаимодействия подразделений и исполнителей, участвующих в реализации решения;

4) оцениваются последствия от реализации решений. При этом важно знать не только целевые, но и побочные результаты, которые по своему значению бывают иногда не менее важны, чем целевые результаты.

Совершенно очевидно, что для такой проработки вариантов решений необходимо вводить новые, дополнительные критерии, что позволяет наиболее полно учесть все внешние и внутренние факторы и объективно оценить обстановку.

Если же решение принимается в условиях риска, то здесь неопределенность может быть устранена или упорядочена с помощью введения вероятностных оценок, в результате чего колебания переменных, характеризующих состояние объективных условий, могут быть предугаданы. Риск в данном случае заключается в возможности ошибиться при определении степени вероятности наступления этих условий. Здесь в меньшей степени можно полагаться на расчеты, главное — это опыт, интуиция и искусство лица, принимающего решения (ЛПР).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В еще большей мере приходится полагаться на искусство и опыт ЛПР при принятии решений в условиях неопределенности, когда требуется уменьшить ее путем сведения к условиям риска.

Поэтому решающее слово при выборе окончательного решения принадлежит руководителю. В процессе поиска единственного решения руководителю приходится выслушивать и взвешивать множество различных, порой противоречивых, мнений. Да и сами варианты иногда бывают основаны на противоречивых идеях и концепциях. Искусство ЛПР состоит не столько в умении выбрать один из предполагаемых вариантов, отбрасывая остальные, сколько в умении синтезировать из разных вариантов решений одно, наиболее целесообразное, делая это не механически, а органически, соединяя в единое целое различные концепции, руководствуясь конечными целями деятельности предприятия.

Алгоритм выбора единственного решения определяется характером проблемной ситуации, количеством целей и ситуаций. В принципе возможны следующие их комбинации: одна цель и одна ситуация; одна ситуация и несколько целей; несколько целей и ситуаций.

Наличие альтернативных ситуаций порождает неопределенность выбора единственного (оптимального) решения. Для ее устранения могут быть использованы два пути.

Первый заключается в том, что для каждой отдельно взятой ситуации определяется свое решение, т. е. применение конкретного решения связано с появлением конкретной ожидаемой ситуации (например, инструкция при пожаре, остановке конвейера; и т. п.). Второй применяется в случае, когда решение должно быть принято до получения информации о том, какая ситуация имеет место. Сущность этого пути заключается в учете влияния всех ситуаций на выбор решения.

Здесь возможны три вида стратегии: осторожная (пессимистическая); оптимистическая; рациональная (рассчитанная на средние условия).

Рассмотрим их. Суть **пессимистической стратегии** состоит в том, что ЛПР должно рассчитывать при выборе решения

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

на худшее. Здесь в основе выбора решения лежит критерий пессимизма. Его применение не требует знания вероятностей ситуации и в этом состоит преимущество рассматриваемой стратегии, поскольку часто эти вероятности неизвестны.

Оптимальное по критерию пессимизма решение определяется путем отыскания для каждого решения наихудшей оценки по всем ситуациям с последующим выбором наилучшей из них (наилучшее из наихудших решений).

Оптимальное по критерию оптимизма (его девиз — «Рассчитывай на лучшее») решение определяется путем отыскания для каждого наилучшей оценки по всем ситуациям с последующим выбором наилучшей из них (наилучшее решение).

Рациональная стратегия реализуется по критерию среднего выигрыша. Ее девиз — «Рассчитывай при выборе решения на наиболее вероятные условия». После принятия решения составляется план реализации решения, как правило, в письменной форме и является приложением к приказу или указанию (распоряжению), в котором это решение объявляется.

Структура и форма плана реализации решения могут быть различными. Чаще всего применяется табличная форма или сетевой график.

Табличная форма плана имеет вид таблицы со следующими реквизитами: код работы, содержание работы, продолжительность (срок исполнения) работы, исполнитель, кто контролирует выполнение решения. Представление плана реализации решения в форме таблицы имеет ряд преимуществ. К ним следует отнести наглядность, простоту составления и корректировки, удобство обработки на ЭВМ и т. п. Однако эта форма имеет существенный недостаток: она не позволяет отразить связи между различными работами по реализации решения и поэтому может применяться при реализации относительно простых решений.

Устранить этот недостаток позволяет сетевой график. Он дает возможность экспериментально «проиграть» тот или иной вариант решения, прогнозировать достижение

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

конечных и промежуточных результатов, предусмотренных решением.

Сетевой график (рис. 3.4) представляет собой графическое изображение процесса реализации решения, где все операции, необходимые для достижения конечной цели, показаны в определенной технологической последовательности и взаимозависимости.

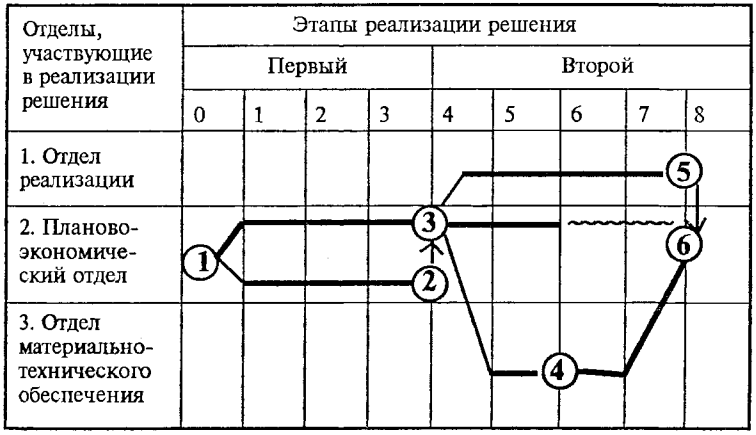


Рис. 3 4. Фрагмент сетевого графика

Работа 1,3 выполняется 4 дня, а работа 1,2 выполняется 3 дня в планово-экономическом отделе на первом этапе реализации решения.

Работа 3,6 выполняется на втором этапе, занимает 2 дня и имеет резерв 2 дня (изображен волнистой линией).

Работа 3,4 выполняется в отделе материально-технического обеспечения за один день, а работа 4,6 занимает 2 дня.

Событие 1 — исходное, событие 6 — завершающее. Критический путь 1–3–5–6, равный 7,5 дня.

Сетевой график совмещается с календарно-масштабной сеткой времени, которая имеет горизонтальные и вертикальные коридоры. Сетевой график строится с помощью двух элементов: кружка, означающего событие, и стрелки, соединяющей два события и означающей работу. Работа — это предусмотренный решением трудовой процесс, требующий затрат времени и ресурсов. Она изображается в виде

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сплошной стрелки. В работу входит также ожидание, т. е. процесс, не требующий ресурсов, но требующий затрат времени. Процесс ожидания изображается пунктирной стрелкой с обозначением под ней продолжительности.

Каждая сетевая модель имеет исходное и завершающее события. Исходное событие — это начало выполнения работ планируемого комплекса. Завершающее событие — это конечное событие, отражающее завершение работ планируемого комплекса.

Путь — это непрерывная последовательность работ, начиная от исходного события и кончая завершающим. Путь, имеющий наибольшую продолжительность, называется критическим и обозначается утолщенной стрелкой. Наибольший путь сетевого графика от исходного события до завершающего называется критическим путем.

Успех реализации решения во многом зависит от правильного подбора исполнителей. Кроме общеизвестных требований к сотрудникам, которые будут руководить реализацией решения, предъявляются следующие требования: высокая компетентность; правомочность (наделенность необходимыми правами) — эти права руководитель делегирует исполнителям, которые от его имени осуществляют оперативное руководство и контроль за ходом реализации решения; способность осуществлять контроль.

Решение до исполнителей может быть доведено как в письменной, так и в устной форме. Однако, в какой бы форме оно ни доведено, всегда необходимо провести разъяснительную работу по уточнению смысла и значения принятого решения, предполагаемых последствий его выполнения и невыполнения.

Важно вызвать высокую мотивацию, желание сотрудников выполнить поставленную задачу наиболее эффективно. Мотивация, стимулирование сотрудников — важнейшая управленческая функция руководителя. О закономерностях мотивации смотри в разделе «Подсистема стимулирования труда».

1.4. КОНТРОЛЬ — одна из основных управленческих функций. Если контроль плохой или отсутствует, то в целом снижаются результаты работы коллектива, предприятия,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

но с другой стороны, контроль не панацея от безответственности и неспособности управлять (если принять неверное управленческое решение, то он не поможет достичь успеха). Выделяют **3 основные формы контроля**: 1) текущий по отклонениям; 2) упреждающий; 3) результирующий. Для осуществления **текущего контроля** необходимы: 1) объективные и существенные показатели, которые проверяются; 2) наличие критериев отклонения (позволяют определить, какие отклонения показателей производственного процесса опасны, существенны, а какие отклонения — несущественны, допустимы); 3) наличие системы и процедуры контроля. Однако текущий контроль может быть запаздывающим — отклонение, сбой уже произошел и, возможно, его уже не удастся исправить. **Упреждающий контроль** ставит цель — не допустить отклонений, предупредить сбои, что возможно при наличии математической модели деятельности предприятия, с помощью которой по изменению входных показателей системы предполагают, рассчитывают изменение выходных показателей и заранее осуществляют необходимые коррекционные воздействия, чтобы предотвратить нежелательные изменения. **Результирующий контроль** малоэффективен, поскольку контроль результатов запаздывающий, он не дает возможности исправить, улучшить в данный момент ход работы, а лишь позволяет наказать виновных и в будущем избежать такой же ошибки, просчета.

Принципы контроля: 1) заблаговременность; 2) объективность (важно, чтобы контроль не зависел от личных антипатий руководителя, а опирался на точные, объективные и научно обоснованные нормативы трудовой деятельности); 3) контроль не должен быть тотальным, мелочным; 4) экономичность, разумность контроля, он должен «оправдывать себя» («зачем тратить 25 долларов для того, чтобы поймать клерка, укравшего 1 доллар»); 5) открытость контроля (подчиненные должны знать, что и как контролируют, о результатах контроля надо уведомить подчиненного); 6) контроль должен прилагаться к любому участку работы, а не только к любимому; 7) контроль не должен рассматриваться как средство личного карательного

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

отношения руководителя; 8) индивидуальный подход к подчиненным при осуществлении контроля.

По содержанию контроль может быть: 1) **производственно-технологическим**, протекания технологического процесса, качества и количества продукции; 2) **маркетинговым**; 3) **следящим за выполнением годовых** (квартальных) **планов**; 4) **контроль прибыльности**; 5) **стратегический** (соответствия стратегических установок фирмы имеющимся рыночным возможностям).

Функции планирования, организации, координирования, стимулирования (мотивации) и контроля выполняются менеджерами всех уровней управления: высшего (руководство организации), среднего управленческого персонала и низшего (основного), связанного непосредственно с рабочими. Однако затраты времени и усилий на выполнение той или иной функции в значительной степени зависят от места менеджера на служебной лестнице. Например, на планирование менеджер низшей ступени управления тратит в три-четыре раза меньше времени, чем руководитель высшего уровня.

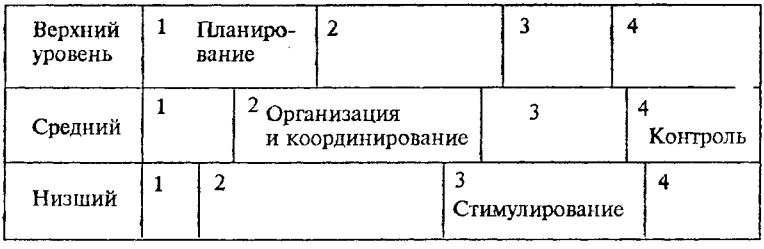


Рис. 3.5. Функции менеджмента на разных уровнях управления

Менеджер низшего уровня посвящает бóльшую часть своего рабочего времени и усилий стимулированию и контролю работы людей (рабочих и служащих), выполняющих повседневные, рутинные задания.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

§ 2. Принципы и методы управления

Принципы управления — основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций. Основным в менеджменте является **принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении**, оптимального распределения (делегирования) полномочий при принятии управленческих решений;

— принцип умелого использования *единоначалия* и *коллегиальности* в управлении. Коллегиальность предполагает выработку коллегиального или коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений;

— *принцип научной обоснованности* управления, т. е. все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов;

— *принцип плановости*, т. е. установление основных направлений, задач, планов развития организации в перспективе;

— *принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности*, т. е. каждый в организации наделяется конкретными делами, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач;

— *принцип мотивации*, т. е. чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее будет программа мотиваций и побуждения людей к деятельности для достижения целей организации и личности;

— *принцип демократизации управления* — участие в управлении организацией всех сотрудников.

Г.Кунц и С.О'Доннел в книге «Принципы управления: анализ управленческих функций» выделяют 10 принципов планирования, 15 — организации, 10 — мотивации и 14 — контроля.

Методы управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управленческий объект для достижения поставленных организацией целей.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Выделяют следующие методы управления:

— организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;

— экономические, обусловленные экономическими стимулами;

— социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность.

Возможны три формы проявления организационно-административных методов: 1) обязательное предписание (приказ, запрет и т. п.); 2) согласительные (консультация, разрешение компромисса); 3) рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т. п.).

Распоряжениям присущи — четкая адресность директив; обязательность выполнения распоряжений в установленные сроки; невыполнение распоряжений рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенное взыскание, наказание.

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется путем организационного регламентирования, нормирования, инструктирования.

Распорядительное воздействие на коллектив в целом и отдельную личность предполагает подчинение, которое бывает трех типов:

— вынужденное и внешне навязанное (оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим «сверху»);

— пассивное (для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений);

— осознанное, внутренне обоснованное подчинение.

Прямые воздействия (приказы, распоряжения) могут усиливать пассивность подчиненных, а иногда вести и к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Экономические методы управления становятся центральными, выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование, предоставление экономической самостоятельности, когда коллектив распоряжается материальными фондами, прибылью, зарплатой, реализует свои экономические интересы, выявляет новые возможности и резервы.

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Чтобы воздействие на коллектив и людей было наиболее результативным, необходимо знать психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, использовать приемы, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет, убеждение, внушение, соревнование, критика и самокритика, ритуалы и т. д.).

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области психологии.

Социальные исследования свидетельствуют — если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% — от умения работать с людьми. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда в 1,5 раза может увеличиваться или в несколько раз уменьшиться.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Контрольные вопросы к главе III

1. Что представляют собой процесс планирования и уровни глубины планирования?
2. Среди конкретных форм организации деятельности выделяют (...)?
3. Какие подсистемы выделяют в структуре предприятия?
4. Какие типы управленческих решений выделяют?
5. Какие этапы существуют в процессе принятия управленческого решения?
6. Каковы требования к решению? Перечислите принципы обоснования решений.
7. Почему необходимы альтернативные варианты решений? Как оценивать их преимущества, вероятность реализации, осуществлять выбор единственного решения?
8. Какие основные формы контроля возможны? Каковы их недостатки и преимущества?
9. Как распределяются функции менеджмента на разных уровнях управления? Сравните удельное распределение функций менеджеров высшего звена и низшего.
10. Что представляют собой управленческие функции, принципы, методы управления?
11. Поясните основные принципы менеджмента.
12. В чем отличие административных, экономических и социально-психологических методов управления?

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву:
книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

глава IV

ПОДСИСТЕМА РАЗРАБОТКИ ОРГСТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

В системе управления персоналом выделяют подсистему разработки оргструктур управления, которая решает задачи:

— проектирования оргструктуры управления,
— разработки штатного расписания,
— построения новой оргструктуры управления.

§ 1. Организационная структура фирм и норма управляемости

Структура аппарата управления фирмой дает представление о его подразделениях, службах и отдельных должностных лицах, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи (по вертикали и горизонтали).

Большую часть организационных структур механического (бюрократического) типа можно разделить на две категории: функциональные и дивизиональные структуры (рис. 4.1).

Функциональная структура является старейшей и наиболее часто используемой. Ее еще называют традиционной, или классической. Этот вид структуры — результат департаментации (разделения) управления на элементы (отделы), каждый из которых имеет свою определенную задачу в управлении, т. е. выполняет определенную функцию. При этом выполнение такой задачи осуществляется с учетом цели всей организации. В зависимости от вида

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

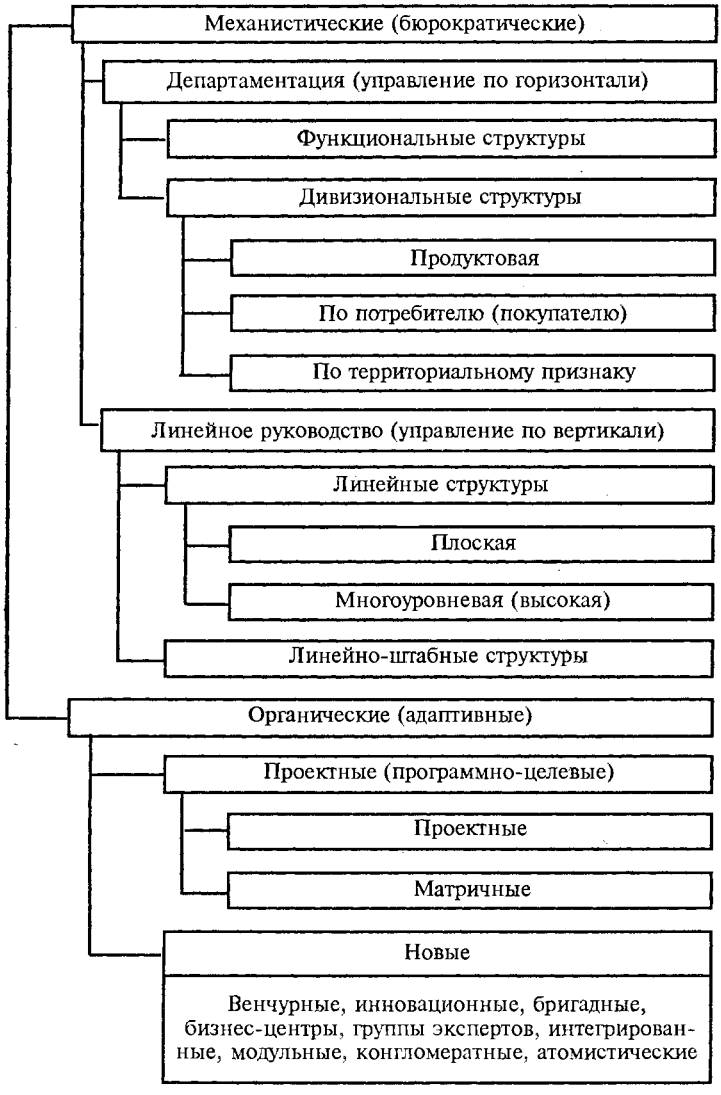


Рис.4.1. Виды организационных структур менеджмента

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

организации (производственная, учебная, торговая и др.) функциональные отделы могут быть различными по своему содержанию.

Выделяют **4 принципа деления структуры предприятия**: 1) *функциональный* (исходя из функций образуют финансовое подразделение, производственные подразделения, отдел маркетинга; и т. п.); 2) *географически-территориальное деление* (если части фирмы в разных городах, местах); 3) *товарное деление* (разные отделы для производства разных товаров); 4) *потребительское деление.*

Если в основе оргструктуры фирмы лежат 2-й, или 3-й, или 4-й принципы, то такие оргструктуры называют дивизиональными структурами.

Функциональные, дивизиональные и линейные оргструктуры относят к структурам бюрократического типа.

Несколько признаков бюрократической организации можно сформулировать так:

1. Сотрудники организации не знают друг друга.

2. Сотрудники организации чувствуют себя ограниченными в высказываниях личных взглядов, особенно если эти взгляды противоречат общему образу мышления.

3. Личные цели сотрудников подчинены целям организации. От сотрудников требуется единство, лояльность, эффективность в труде.

4. В организации проявляется глубокая приверженность формальным принципам и правилам при мотивации в управлении поведением сотрудников.

5. Должностные лица, находящиеся вблизи верхушки бюрократической системы, имеют более обширную информацию о делах организации, чем те, кто находится ниже, но зато лица, находящиеся на более низких уровнях управления, обладают более полными знаниями в своем конкретном деле. Таким образом, никто не обладает полной информацией о том, что происходит в организации (рис. 4.2).

1) **ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА** образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Члены организации каждой из низших ступеней управления находятся в отношении непосредственного линейного подчинения к руководителю следующего, более высокого уровня. Каждый работник в линейной структуре подчинен и подотчетен только одному руководителю и, следовательно, связан с вышестоящей системой только через него.

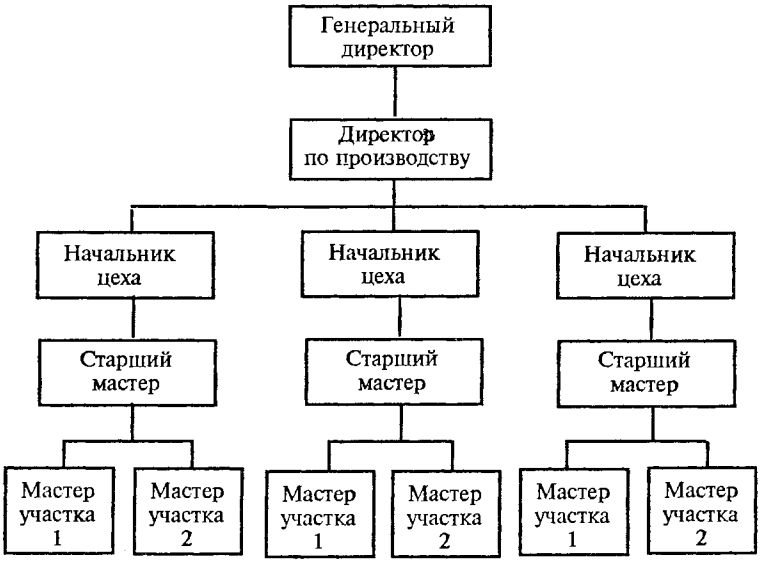


Рис. 4.2. Линейная организационная структура

Каждый из органов управления обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих специальных знаний.

В основном преимущество и недостатки линейной организационной структуры можно свести к следующему:

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Преимущества	Недостатки
1. Четкая система взаимных связей	1. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
2. Ясно выраженная ответственность	2. Тенденция к волоките при решении вопросов между подразделениями
3. Быстрота реакции в ответ на прямые приказания	3. Перегрузка менеджеров верхнего уровня
	4. Повышенная зависимость работы от наличия на месте менеджера высшего звена, его личных и деловых качеств

Линейно-иерархическая структура может различаться по широте и высоте. *Высокие структуры*, включающие 5—7 и более уровней иерархии руководителей малоэффективны, что вызвано психологическим феноменом «спихивания» ответственности, передачи принятия решения наверх, искажения информации, чтобы показать себя в «хорошем свете» (только 0,2% истинной информации дойдет до 7 (верхнего уровня) управления).

Широкая линейная структура управления обусловливает чрезмерную полифункциональность руководителя (должен знать технологию во всех тонкостях), высокую нагрузку (вынужден принимать огромный объем решений), высокую вероятность ошибки. Руководителю низшего и среднего звена свойственны: 1) психологический дисбаланс прав и ответственности (ограниченность в правах, хотя несут полную ответственность за работу), что приводит к нервно-психическим перегрузкам, ухудшению здоровья; 2) ролевая неопределенность — нечеткость распределения прав, обязанностей, ответственности); психологическое давление с двух сторон: подчиненные и вышестоящее руководство, что обусловливает повышенную тревожность и невротизацию руководителя (оптимальное количество подчиненных для руководителя определяют как 4—7 человек, в случае, если они выполняют разные виды деятельности и руководитель должен координировать их работу, либо как 20 человек, если они исполняют сходную работу).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2) **ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА** требует создания подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления.

Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность. Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций управления, появляется штат специалистов, компетентных в своей области и отвечающих за определенное направление деятельности.

Преимущества	Недостатки
1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов	1. Усложняются взаимосвязи
2. Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов	2. Затрудняется координация
3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля	3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации

Функциональная структура предполагает систему подчинения и ответственности в зависимости от выполняемой функции. Функциональному руководителю психологически легче работать, чем линейному руководителю, поскольку он компетентен и ответственен в какой-то одной функциональной области (финансы или реклама, или научные разработки; и т. п.). Но подчиненному психологически сложнее подчиняться сразу нескольким функциональным руководителям, он вынужден варьировать, выбирать, чье распоряжение более важно в тот или иной момент.

3) **ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ** широко распространены.

4) **ШТАБНЫЕ СТРУКТУРЫ** выступают как консультативный орган для решения конкретных задач (например, штаб по реконструкции фирмы или методический совет факуль-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тета в вузе). Иногда штаб превышает свои полномочия, становится директивным органом, хотя не несет ответственности за конечный результат.

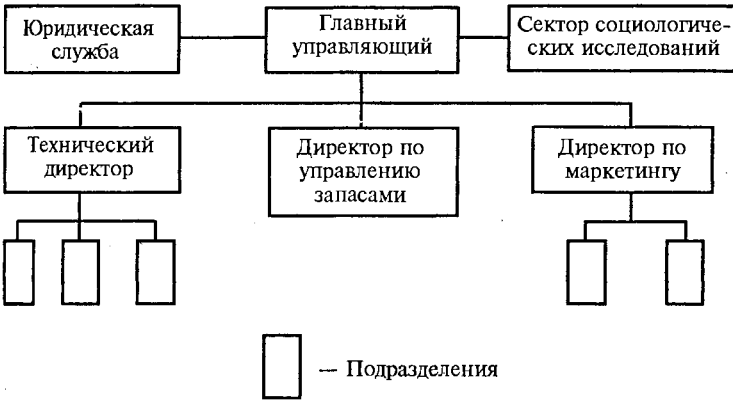


Рис. 4.3. Штабная организационная структура

Штабная организационная структура (рис. 4.3.) включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями или исполнителями, а лишь помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления силами штата специалистов по отдельным функциям.

В чистом виде штабная организационная структура включает помощников при высших менеджерах крупных фирм и организаций. К чисто штабным подразделениям относятся, например, отделы координации и анализа, органы инспекции, группы сетевого планирования, сектор социологических исследований, юридическая служба; и т. п.

На этой основе работают в фирмах отделы: планово-экономические, маркетинга, бухгалтерии, организации и оплаты труда, отдел кадров; и др.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Преимущества	Недостатки
1. Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией определенных категорий персонала	1. Недостаточно четкое представление об ответственности, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении
2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем	2. Тенденции к чрезмерной централизации
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов	

В чистом виде обычно перечисленных организационных структур не бывает. Доминирует **смешанная** структура, включающая в себя элементы вышеприведенных организационных структур.

Управляющие линейных и функциональных подразделений, нуждающиеся в штабных службах, в свою очередь, должны помнить следующее:

1. Обращаться за помощью до того, как дело примет серьезный оборот.

2. С готовностью принимать советы и помощь специалистов, не пытаясь самим довести дело кое-как до конца, ошибаясь и путая.

3. Разделять со штабными работниками лавры, полученные за осуществление их удачных рекомендаций.

4. Нести полную ответственность за последствия неправильно выполненных хороших советов, а не обвинять в них штабные службы.

5. Считать штабные подразделения столь же важными, как и линейные и функциональные.

ОРГАНИЧЕСКИЕ (АДАПТИВНЫЕ) СТРУКТУРЫ

К адаптивным структурам относят:

— программно-целевую или проектную;

— матричную или клеточную организационную структуру;

— групповую (бригадную).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проектная (программно-целевая) структура. Это временная организация, создаваемая для решения конкретной задачи. Она образуется внутри функционального подразделения. Ее члены — это высококвалифицированные специалисты различных областей, собранные вместе для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, группа распускается: часть специалистов уходит на свои прежние места в этом или других отделах, часть специалистов переходит в новую проектную команду. Особенностью такой структуры является то, что сотрудники подчиняются одновременно двум руководителям — проекта и отдела, в рамках которого эта группа работает. Многие фирмы создают такие структуры, чтобы сконцентрировать внимание и усилие на разработке особо важных новых технологий, продуктов и т. п., т. е. на инновациях.

В литературе встречается еще одно название проектных (программно-целевых) структур — *адхократические организационные* (термин происходит от латинского ad hoc, что означает специальный, созданный для данной цели).

При целевом управлении разрабатывается программа достижения цели, в качестве полновластного менеджера назначается директор программы. В его руках находятся финансовые, материальные и человеческие ресурсы. Директору программы предоставляются права первого лица фирмы.

На основе целевого управления базируется **матричная организационная структура**, которая имеет много преимуществ.

Матричная организационная структура обеспечивает менеджеру, ответственному за реализацию программы и достижение цели, подчинение всех исполнителей, независимо от того, в каком подразделении их основная работа. По окончании работ все исполнители возвращаются в состав своих подразделений. Создание матричной структуры считается целесообразным в случаях, когда имеется необходимость в освоении ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрении в определенные сроки различных усовершенствований, когда организация должна быстро реагировать на изменения рынка (рис. 4.4).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

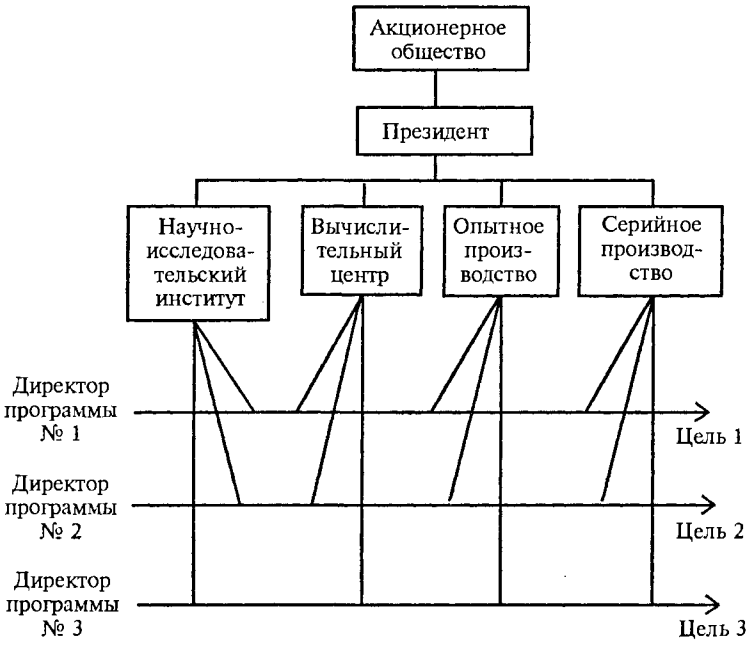


Рис.4.4. Матричная организационная структура

Преимущества

1. Лучшая ориентация на проектные цели и спрос
2. Более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышение эффективности использования ресурсов
3. Более гибкое использование кадров организации, а также специальных знаний и компетентности
4. Относительная автономность проектных групп способствует развитию у работников навыков в области проведения хозяй-

Недостатки

1. Необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям и другими подразделениями
2. Трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и выполнение функций по решению целевой задачи (наличие негативных явлений, связанных с двойным подчинением)
3. Возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подраз-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ственных операций, принятия решений, организации, а также их профессиональных навыков

5. Улучшение контроля за отдельными задачами проекта
6. Возможность применения эффективных методов планирования и управления
7. Работа организационно оформляется, назначается одно лицо, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевого направления
8. Время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается, ибо созданы коммуникации и единый центр решения

делениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в реализации проекта, от «своих» подразделений

4. Сотрудники обычно с трудом приобретают навыки, необходимые для эффективной работы в коллективах рабочих групп
5. Между менеджерами функциональных подразделений организации и управляющими проектов возникают конфликты

Матричные структуры появились в 50–60-х гг. в небольших по размеру авиакосмических фирмах США. Они были слишком малы, чтобы эффективно использовать чисто проектную (как правило, дорогостоящую) структуру.

На схеме ниже дан пример простой функционально-продуктовой матричной структуры. В фирме одновременно разрабатывается создание и выпуск четырех продуктов, за каждый из которых отвечает отдельный руководитель. Все четыре группы служащих выполняют цепочку функций, от его создания до производства и продажи. На схеме эти виды деятельности обозначены связями между кружочками (рис. 4.5).

В матричной структуре имеется двойное подчинение руководителю отдела (функциональная линия) и руководителю проекта (менеджеру по продукту — product manager). Последний отвечает за интеграцию всех видов деятельности по данному проекту, за стратегию проекта и за результаты работы. В его распоряжение передаются финансовые ресурсы. Руководитель функционального отдела принимает участие в организации работы, контролирует ход работы, сроки и осуществляет реализацию или продажу продукта.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

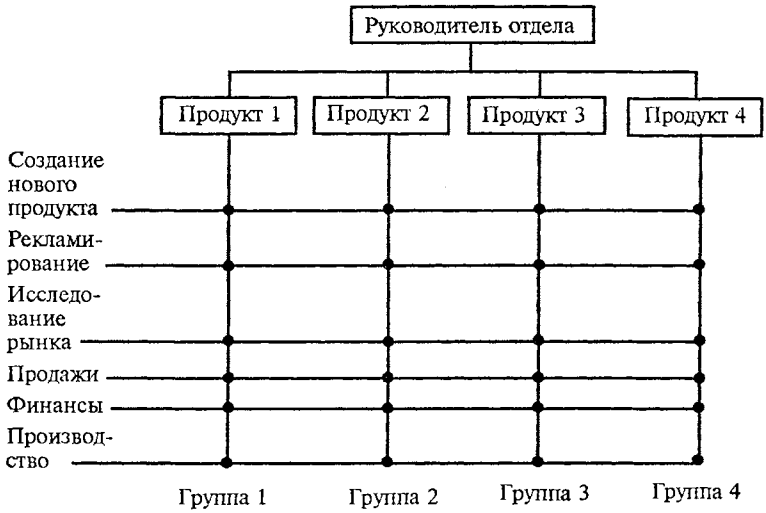


Рис. 4.5. Матричная структура

Матричная структура имеет ряд очевидных преимуществ. Она дает возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям деятельности фирмы; позволяет осуществлять эффективное балансирование между запросами потребителя и необходимостью экономии ресурсов; способствует поддержанию прямых контактов между специалистами, прямому доступу к необходимой информации; ослабляет бюрократические тенденции внутри отдела через линейное подчинение ученых и специалистов; как правило, усиливает мотивацию деятельности за счет более демократических норм поведения, чем это принято в функциональной структуре.

В то же время матричная структура имеет недостатки. Она представляет собой довольно сложную структуру, способную породить различные конфликтные ситуации из-за нечеткого определения реальных полномочий ее руководителей.

Исследования в практике западного менеджмента показали, что **использование проектных и матричных структур целесообразно при следующих условиях**:

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— разрабатываемый проект предполагает уникальность. Работа над ним не должна носить рутинный характер;

— необходима частая смена ассортимента или технологии;

— работа группы над проектом должна вестись ограниченное время. Как только продукт поступает в серийное производство, он передается уже в обычные функциональные отделы;

— решение проблемы осуществляется за счет общих усилий и способностей членов группы.

Название **«бригадная» форма организации** обычно соотносится с производством. Она представляет собой рабочий центр, имеющий «ячеистую» структуру. **При «ячеистом» построении** рабочего центра необходимый набор техники сосредоточен в одном месте, вся бригада принимает участие в производстве продукта от начальной до конечной стадии. Эта структура производства имеет ряд существенных достоинств: работник участвует в производстве от начала до конца. Он воспринимает продукт как результат своего собственного труда; работник овладевает различными профессиями и навыками, иначе он не сможет быть полезным в бригаде; в этой структуре нет таких жестких регламентаций, как в функциональном отделе.

Бригадная структура более эффективна. Она позволяет сокращать время перемещения из одного цеха (отдела) в другой и более оперативно решать возникающие проблемы.

Почти все западные корпорации включают в свои организационные структуры такие автономные центры. Этот подход к производственно-управленческой организации наиболее характерен для японских фирм.

Организационная структура по принципу рынка. Это такое внутрифирменное построение, в котором связь между подразделениями основывается на чисто экономических отношениях купли-продажи. Автор этой модели менеджмента — американский ученый Дж. Форрестер. По его мнению, в фирме должна существовать конкуренция между ее подразделениями, поскольку она способствует развитию прогресса.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Венчурные и инновационные внутрифирменные структуры. Во всех странах с развитой рыночной экономикой большие фирмы создают такие структуры. Исследования показывают, что это наиболее перспективный путь мобильного реагирования на быстро меняющиеся условия рынка.

Принцип построения и действия венчурного отдела в фирме имеет характерные особенности:

— **рисковый бизнес**, т. е. предприниматель выбирает совершенно новый, никем ранее не разработанный (инновационный) объект и рискует своим капиталом или взятыми взаймы финансовыми средствами на его разработку. В случае успеха может получить высокие или сверхвысокие прибыли;

— **разработка и доведение продукта до выпуска в наукоемкой венчурной фирме происходит значительно быстрее** (в одну третью, а часто и в два-три раза), чем в функциональных отделах больших фирм, корпораций. Это объясняется двумя причинами: собранностью и направленностью деятельности ее маленького коллектива и специфическим подходом таких организаций к выбору инновационного объекта. В венчурной фирме, как правило, разрабатываются проекты, дающие быструю отдачу. Все подчиняется рационализму, ориентации на конечный продукт. Один из лозунгов венчура — «Если ты сегодня не готов к решению крупной проблемы, решай задачи, которые в настоящий момент тебе по силам»;

— венчурная фирма, как и весь малый бизнес, обладает большой маневренностью в мире бизнеса. Будучи самостоятельной организацией, она имеет возможность быстро менять схемы, способы и приемы работы.

Исследования показали, что в современном менеджменте **главным в построении структуры является то, какой из трех видов стратегии избирает фирма: стратегию инноваций, стратегию на уменьшение затрат или стратегию, включающую основные черты первых двух.**

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Фирмы с инновационной стратегией имеют органическую неформализованную децентрализованную структуру. Фирмы, стратегия которых ориентирована на снижение стоимости продукта, нуждаются в стабильности механистических структур (например, всемирно известная корпорация «Ридерз Дайджест»). Третья категория фирм имеет смешанную структуру, сочетание механистической и органической (ИБМ, «Дженерал Моторс», «Крайслер» и др.). Связь технологии (продукта) со структурой фирмы отражена в таблице 4.6.

Таблица 4.6

Технология и структура

	Единичное (штучное) производство	Массовое производство	Непрерывное производство
Характеристика структуры	Низкая вертикальная дифференциация Низкая горизонтальная дифференциация	Умеренная вертикальная дифференциация Высокая степень формализации	Большая вертикальная дифференциация Низкая степень формализации
Наиболее эффективная структура	Органическая	Механистическая	Органическая

Чем менее предсказуема, более динамична и более сложна окружающая среда, тем больше механистические структуры заменяются на органические или органические структуры частично включаются в механистические.

Оргструктуры фирмы должны меняться по мере изменения фирмы и стоящих перед ней задач. Несовершенная структура приводит к конфликтам, нарушению нормальной работы, к «ролевой неопределенности» (права, обязанности четко не определены, вследствие этого иногда одна и та же деятельность выполняется разными людьми,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дублирующими друг друга, а какие-то виды работ «выпадают», никем не выполняются), к снижению результатов работы и прибыльности фирмы.

В среднем корпорации, фирмы США, Западной Европы и индустриальных стран Востока меняют управленческие структуры каждые 3–5 лет, в зависимости от того, в какой фазе развития находится организация.

Выделяют следующие фазы жизни организации (рис. 4.7):

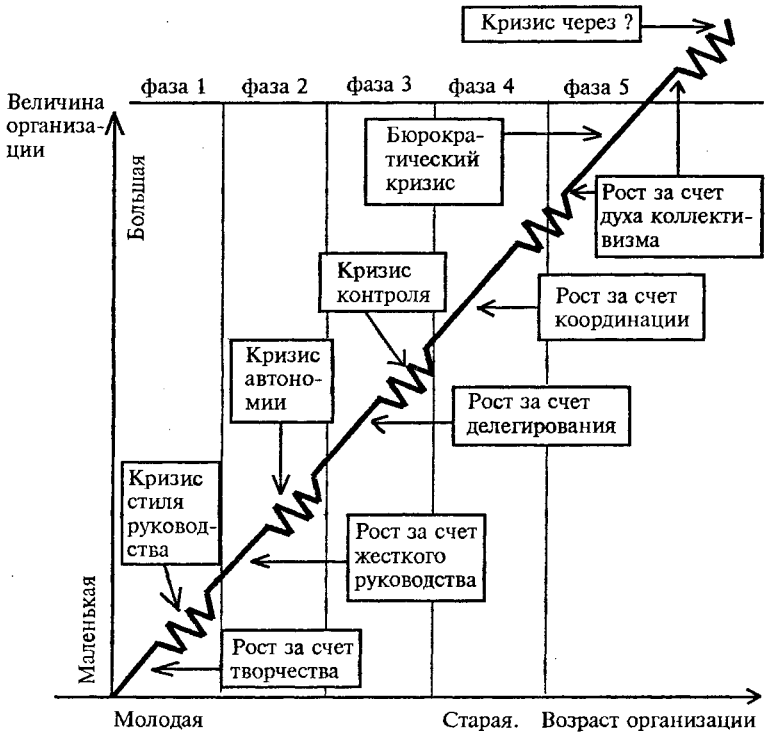


Рис. 4.7. Основные фазы в жизни организации

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Фаза 1 — рождение организации. Характерны: определение главной цели; кризис стиля руководства (руководство одним человеком); основная задача — выход на рынок.

Организация труда — стремление к максимальному увеличению прибыли.

Фаза 2 — детство и юность. Главная цель — кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жесткого руководства; основная задача — укрепление и захват части рынка; организация труда — планирование прибыли, увеличение жалования.

Фаза 3 — зрелость. Главная цель — систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; эффект руководства за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство); основная задача — рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов; организация труда — разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

Фаза 4 — старение организации (высшая ступень зрелости). Главная цель в развитии организации — сохранить достигнутые результаты; в области руководства эффект достигается за счет координации действий; основная задача — обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

Фаза 5 — возрождение организации. Главная цель в обеспечении выживания по всем функциям; рост — за счет коллективизма; главная задача — омоложение; в области организации труда — внедрение НОТ, коллективное премирование.

Формы, методы и способы реорганизации управленческих структур многообразны. В целом их можно свести к нескольким направлениям:

1) совершенствование структур за счет внутренних упрощений;

2) замена структур механистического типа на адаптивные;

3) инкорпорирование органических структур в существующую механистическую;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4) создание конгломератов;

5) формирование структур будущего — модульных и атомистических организаций.

1. **Совершенствование структур за счет их упрощения.** Оно осуществляется путем превращения линейных структур в более плоские за счет сокращения числа уровней управления. Последнее чаще всего достигается децентрализацией управления, делегированием полномочий на более низкие уровни менеджмента.

2. **Замена структур механистического типа на адаптивные.** Это наиболее радикальный путь реорганизации структур менеджмента. Его избирают в критические для фирмы моменты, при угрозе ее жизнеспособности. Для осуществления такой реорганизации нужен сильный лидер с командой.

3. **Интегрирование (создание) различных форм органических структур внутри механистической структуры.** Это создание венчурных, инновационных отделов, бизнес-центров, бригадных структур, экспертных групп и пр. Современный менеджмент в развитых странах считает такие преобразования первейшим условием обеспечения эффективной деятельности фирмы.

4. **Создание конгломератной структуры.** Понятие «конгломерат» означает сочетание разнородных элементов. Конгломератную структуру может иметь фирма, если ее отделы построены по разным признакам, например, в одном используется функциональная структура, в другом — дивизиональная по территориальному принципу, в третьем — матричная; и т. д. Однако чаще всего конгломератами являются гигантские корпорации, включающие десятки почти самостоятельных фирм, предприятий. Высшее руководство такой корпорации, как правило, сохраняет за собой функцию управления финансами.

Руководство конгломерата дает возможность каждой фирме, входящей в его состав, выбрать свою организационную структуру. В случае неэффективной работы какой-нибудь фирмы ее можно продать без ущерба для организации в целом.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5. **Формирование модульных и атомистических организаций.** В эпоху информационной стадии развития общества, или «супериндустриальной цивилизации», бюрократия заменится новой формой организации. Это объединения **предприятий-модулей, создаваемых и ликвидируемых в зависимости от потребности в них**. Вокруг крупных фирм (корпораций) могут возникать независимые мелкие компании. Между теми и другими устанавливаются операционно-контрактные отношения.

Некоторые специалисты предсказывают появление **«атомистических» организаций**, в которых будут отсутствовать отношения прямой административной подчиненности. Элементы такой организации связываются между собой общей корпоративной культурой и системами телекоммуникации. Это — направленность на немассовую экономику, несерийность производства и нестандартность продукта. Структуры менеджмента должны будут работать на отдельного потребителя.

§ 2. Построение систем управления персоналом

Различают **две группы принципов построения системы управления персоналом в организации**: принципы, характеризующие требования к формированию системы, и принципы, определяющие направления развития системы.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования.

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом

Принцип	Содержание принципа
обусловленности функций управления персоналом целями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Принцип	Содержание принципа
первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления.
прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым, зарубежным и отечественным, аналогам
перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т. д.)
оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
согласованности	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-командному, экономическому, правовому и т. п.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом

Принцип	Содержание принципа
концентрации	Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций
параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
адаптированности (гибкости)	Означает приспособленность системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта и условиям его работы
преемственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
непрерывности	Отсутствие перерывов в работе сотрудников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени «пролеживания» документов, простоев технических средств управления и т. п.
ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы.

Раскроем сущность этих методов.

Системный анализ служит методическим средством подхода к решению проблем совершенствования порядка управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие такого порядка управления персоналом в целом и составляющих его компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и с внешней средой и сведение их в единую целостную картину.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы — на функции, функции — на процедуры, процедуры — на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т. е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сопоставить существующую систему управления персоналом с подобной же — передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и системы управления персоналом с точки зрения соответствия задачам организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации мнений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки причин и недостатков.

Нормативный метод предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Все шире применяется **параметрический метод**. Задача этого метода — установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять **метод функционально-стоимостного анализа**. Он позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Такой метод способствует выявлению лишних или дублирующих функций управления, функций, которые по тем или иным причинам не выполняются, определению степени централизации и децентрализации функций управления персоналом; и т. п.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток замыслов. Цель творческого совещания — выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод 6–5–3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы излагает на бумаге по три идеи и передает их остальным членам группы, те, в свою очередь, на основе уже предложенных вариан-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тов пишут еще по три и т. д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Это позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Например, **функционально-стоимостный анализ (ФСА) системы управления персоналом, как метод универсальный, позволяет при его проведении применять систему методов. ФСА включает следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.**

На *подготовительном этапе* проводится комплексное обследование состояния производства и управления организацией, осуществляется выбор объекта ФСА, определяются конкретные задачи проведения анализа, составляются рабочий план и приказ о проведении ФСА. Здесь используются методы: самообследования, интервьюирования, фотографии рабочего дня, анкетирования и т. п.

На *информационном этапе* осуществляются сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления персоналом или отдельные ее подсистемы, а также данные по аналогичным системам, передовому опыту совершенствования управления. Здесь используются те же методы, что и на подготовительном этапе.

Аналитический этап является наиболее трудоемким. На нем осуществляются формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализируются функциональные взаимосвязи между подразделениями аппарата управления, рассчитываются затраты на выполнение и уровень качества функций. Здесь определяются степень значимости функций и причины их несоответствия уровню затрат и качества осуществления функций. Выявляются излишние, вредные, несвойственные, дублируемые. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

На *творческом этапе* осуществляется выдвижение идей и способов выполнения функций управления, формулирование на их основе вариантов реализации функций, предварительная оценка и отбор наиболее целесообразных и реальных из них. С целью нахождения возможно большего количества вариантов путей совершенствования системы управления персоналом рекомендуется использовать следующие методы творческих совещаний: коллективного блокнота, контрольных вопросов, «6—5—3», морфологического анализа; и др. Выбор методов поиска идей осуществляется, исходя из особенностей объекта анализа и конкретных ситуаций, сложившихся в процессе выполнения функций управления.

На *исследовательском этапе* производятся подробное описание каждого отобранного варианта, их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбор наиболее рациональных из них для реализации. На данном этапе разрабатывается проект системы управления персоналом со всеми необходимыми обоснованиями. Проект может охватывать всю систему управления персоналом или отдельную подсистему, подразделение. От характера объекта проектирования зависят трудоемкость и длительность разработки проекта.

На *рекомендательном этапе* осуществляется утверждение проекта системы управления персоналом, разработанного с использованием ФСА, принимается решение о порядке его внедрения. На *этапе внедрения* реализуется новая структура управления персоналом, осуществляют переподготовку персонала, используют систему материального стимулирования внедрения проекта, дается оценка экономической эффективности его реализации.

§ 3. Управленческое консультирование

Проследим **семь основных этапов работы консультанта по управлению на предприятии.**

Уяснение проблемы. Консультант должен помочь объективно проанализировать все аспекты работы предприятия и найти истинные причины трудностей. Жалеть на

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

это время нельзя: поставить диагноз — наполовину решить проблему.

Конкретизация целей и желаемых результатов. Консультант работает не ради собственного удовольствия, а для того, чтобы помочь администрации предприятия добиться повышения эффективности производства. Но какого повышения? Нередко это непонятно самой администрации, и дело эксперта помочь устранить неясности. Работа консультанта на этом этапе заключается в анализе системы информационного обеспечения, которая чаще всего складывается совершенно стихийно и крайне затрудняет достижение цели.

Подготовка и анализ вариантов реорганизации. Это этап наиболее творческой работы, и здесь консультанта обычно подстерегает самое сильное искушение — самому разработать несколько блестящих вариантов реорганизации производства. Но именно на этом этапе необходимо особенно строго придерживаться принципа — помогать руководителям фирмы-клиента самим найти нетривиальный способ решения обычных проблем.

Выбор окончательного варианта реорганизации. Здесь эксперт играет роль лишь той «последней капли», которая должна перевесить чашу весов с самым рациональным решением, если руководством предприятия вдруг овладеет нерешительность.

Реализация разработанных мероприятий. Святой долг консультанта — помочь руководству предприятия успешно преодолеть все трудности периода внедрения. Консультант помогает убедить всех сомневающихся в целесообразности реформ и их полезности для каждого работника предприятия.

Оценка результатов реорганизации. Не было еще на свете реорганизации, которая сразу же, без всяких последующих изменений, принесла бы все желаемые результаты и не потребовала дальнейших корректировок. Ни один эксперт (и даже группа экспертов самой высокой квалификации) не способен учесть все факторы и все возможные осложнения. Но устранить эти осложнения и недостатки — обязанность консультанта и руководителей фирм-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

клиентов. Обычно оперативные корректировки удаются довольно легко (если на всех предыдущих этапах работа была правильно налажена). Ценность помощи консультанта на последнем этапе заключается в том, что он помогает заказчику научиться самому незамедлительно находить причины новых трудностей и столь же быстро устранять их. Только добившись этого, консультант может считать, что его работа на предприятии закончена. Одна из основных опасностей, подстерегающих консультанта, — искушение заняться технической стороной производства. **Управление производством и технология производства — две разные дисциплины**, которые нельзя смешивать ни в коем случае. Задача консультанта — так наладить работу управленческого аппарата, чтобы производственники сами увидели, в каком направлении нужно совершенствовать организацию и технологию производства. Консультант сосредоточивается на выявлении малейших негативных явлений в служебных взаимоотношениях людей, а также в структуре и методах их работы).

Продуктивнее **иная форма консультаций — долгосрочный** (обычно на год или два) **договор о помощи предприятию в решении возникших перед ним проблем**. В этом случае эксперты не только подготовляют реорганизацию, но и тесно сотрудничают с руководителями предприятий на всех этапах ее реализации. Нет ничего вреднее, чем попытка эксперта временно «захватить власть» и стать неформальным руководителем предприятия или его подразделения. Такие попытки вызывают, с одной стороны, скрытое сопротивление со стороны руководителя-заказчика, который тут же начнет ставить эксперту палки в колеса, а с другой — заставляют усомниться в целесообразности консультационной деятельности вообще. Статус консультанта, отчитывающегося перед руководством фирмы, важен и потому, что давать советы президенту компании, как вести дело, может лишь человек «его круга», не менее опытный и не менее обеспеченный материально. Следует учитывать, что и руководители, и подчиненные могут неосознанно противодействовать внедрению новшеств, ибо человек чувствует себя ущемленным, если при постановке ему задач не видит собственной выгоды от их выполнения.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Факторами личностного характера, играющими важную роль, являются, в частности: а) стремление к улучшению служебного положения, б) желание увеличить свои доходы, в) риск того, что в результате участия в процессе перемен человек может понести убытки или в самом крайнем случае лишиться работы; г) отрицательное отношение к изменениям, если, по мнению того или иного лица, в результате возникают структуры с привилегированным статусом; д) боязнь принять неправильное решение, нежелание брать на себя ответственность и проявлять инициативу; е) из-за отсутствия данных и достаточного объема знаний привычка оценивать перспективы только исходя из собственного опыта; ж) наличие обид в прошлом.

Консультант должен понять ситуацию и управлять изменением психологического состояния и отношения людей к реорганизации оргструктуры фирмы, ибо отношение людей влияет на процесс принятия окончательного решения.

В этой связи под принятием решения понимаются три взаимосвязанных фактора процесса управления: а) техническая сторона вопроса; б) финансово-экономическая; в) организационная сторона вопроса.

Необходимо, чтобы управление людьми, технология, организация, методы и средства были подчинены потребностям расширения объемов продукции при строгом учете прибыли и убытков.

Переход к новой системе управления требует значительного промежутка времени, в ходе которого потребуется выделение определенных производственных мощностей для прежних видов деятельности, организации обучения и специальные капиталовложения.

Необходима разработка планов по внедрению новой системы управления, в которых были бы указаны контрольные вехи их воплощения; работать над осуществлением проектов в области менеджмента следует, используя специальные знания и опыт.

Условия успешного внедрения новой системы управления: а) личное участие и полная поддержка со стороны высшего звена управления; б) четкое распределение

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ответственности; в) формирование группы специалистов во главе с координатором программы, который должен держать в поле зрения весь процесс; г) выбор таких видов деятельности, которые можно измерить; д) обучение участников выполнения программы; е) разработка стратегии внедрения новой системы управления.

Процесс изменений — это прежде всего дело умения, желания и возможностей. Теоретически можно разработать много рациональных схем, однако успех их реализации будет зависеть в значительной степени от того, насколько принимается во внимание эмоциональный фактор. Необходимо проявить массу изобретательности, такта, внимания к людям, чтобы решить сложные проблемы, связанные с ними, и в достаточной степени стимулировать их (работа с людскими ресурсами).

Есть **два принципиально разных типа изменений: навязанные и изменения с участием. Навязанные изменения** директивны — прямое руководство. Они эффективны в неотложных ситуациях, когда нет времени на «раскачку». Реакция на эти изменения зависит от уровня общей культуры в организации. Особенно существенно, кто лидер, доверяют ли ему люди, верят ли его умению и намерениям. Как бы то ни было, руководитель не должен избегать объяснения своих целей и методов. **Изменения с участием** проводятся так, чтобы люди почувствовали их как выработанные ими самими, внутренне разделив с авторами. Эти изменения имеют свою особенную технологию. Выделяют **такие фазы в изменениях: исходный статус**; появление дестабилизирующих факторов (красная зона) — **зона хаоса**, когда снижаются многие показатели, растет напряженность в организации. Затем появляются **позитивные моменты новой интеграции** — желтая зона; раскованность; **волна интегративных позитивных моментов нарастает**, создается новое ядро нового порядка — зеленая зона; последняя структурируется и окостеневает — новое исходное состояние. Зеленая зона наиболее продуктивна для продолжения и углубления изменений. С точки зрения реагирования организации выделяют **фазы: «размораживания прежней структуры** (когда меняется отношение людей к ней, она

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

раскачивается и в чем-то разрушается), «изменения структуры» и **«замораживания»**. На разных фазах возникают разные проблемы, различно и поведение людей.

Поддержка людьми изменений в организации — залог их успеха. Следует предусматривать и планировать мероприятия, обеспечивающие такую поддержку. Необходимо настойчиво и терпеливо идти по пути изменений, учитывая **закон восстановления**, предложенный Дрейзеном: *время улучшения ситуации обратно пропорционально времени ее ухудшения.*

Пример 1. На склеивание вазы уходит больше времени, чем на то, чтобы ее разбить.

Пример 2. Чтобы похудеть, надо больше времени, чем поправиться на столько же.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Контрольные вопросы к главе IV

1. Какие виды организационных структур менеджмента выделяют?
2. Какие принципы деления структуры в предприятии могут использоваться?
3. Какие преимущества и недостатки присущи линейной организационной структуре, штабной структуре?
4. Что представляют собой органические структуры?
5. Какие особенности присущи проектной (программно-целевой) структуре?
6. Какие преимущества и недостатки у матричной структуры? Когда ее целесообразно использовать?
7. Чем характеризуется бригадная форма организации?
8. Что представляет собой организационная структура по принципу рынка?
9. Зачем создают венчурные и инновационные внутрифирменные структуры? Каков их принцип построения?
10. Зависит ли структура от вида стратегии фирмы? от технологии продукта?
11. Зависит ли оргструктура от фазы развития организации? Какие фазы развития предприятия выделяют?
12. Какие методы и способы реорганизации управленческих структур вы знаете?
13. Что такое конгломератная структура?
14. Зачем нужны модульные и атомистические организации?
15. Каковы принципы построения системы управления персоналом? Чем принципы формирования системы управления персоналом отличаются от принципов развития системы управления персоналом?
16. Какие существуют методы анализа и построения оргструктур?
17. Что представляет собой управленческое консультирование? Каковы этапы работы консультанта?

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву:
книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

глава V

ПОДСИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

В системе управления персоналом выделяют подсистему анализа и развития средств стимулирования труда, которая решает следующие задачи: управление трудовой мотивацией; использование средств морального поощрения; нормирование и тарификация трудового процесса; разработка системы оплаты труда; разработка форм участия в прибылях и капитале.

§ 1. Управление трудовой мотивацией

Мотивация и регулирование (руководство, взаимодействие с людьми) — решающий фактор успеха в управлении предприятием. Всемирно признанные авторитеты в области менеджмента подчеркивают: «Хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать» (*Л.Якокка*). «Уважайте достоинство подчиненных, будьте к ним внимательны. Смотрите на них, а не на капиталовложения и не на автоматику — как на главный источник производительности» (*Т.Питерс, Р.Уотермен*). «Когда у нас уже есть штат, состоящий из подготовленных, умных и энергичных людей, в качестве следующего шага надо стимулировать их творческие способности» (*А.Морита*).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву:
книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Как побудить людей работать хорошо, добросовестно, энергично, увеличить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации, заинтересовать их? Эти вопросы всегда встают перед руководителем и он должен уметь повысить мотивацию своих сотрудников.

МОТИВАЦИЯ

Существует много определений мотивации. Мотивация — процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации. Мотивация — процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации.

Другие рассматривают мотивацию как степень желания и выбор, который необходим данной личности, что обусловливает проявление того или иного поведения. Стартовая точка мотивационного процесса — наличие неудовлетворенности, что ориентирует человека на достижение своих целей, в результате наступает завершающий момент — удовлетворение потребности.

Мотивация имеет две формы:

1) внешняя мотивация — как сделать, чтобы «замотивировать» людей;

2) внутренняя мотивация — самозарождающиеся факторы, которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении.

Для эффективного мотивирования требуется:

1) разобрать модель основного процесса мотивации: потребность — цель —действие и влияние опыта и ожиданий;

2) знать факторы, влияющие на мотивацию, — набор потребностей, которые инициируют движение к целям и условия, при которых потребности могут быть удовлетворены;

3) Выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия — повышенная его доза может довести до самодовольства и инерции.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Процесс мотивации начинается с какой-либо (сознательной или бессознательной) ощущаемой неудовлетворенной потребности, нужды. Затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель и начаться удовлетворение потребности (рис. 5.1).

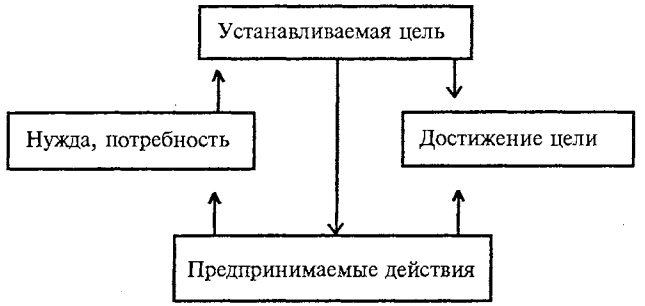


Рис. 5.1. Процесс мотивации

Сила мотивации зависит от опыта и ожиданий. Опыт достижения при предпринимаемых действиях по удовлетворению потребности показывает людям, что некоторые действия помогают в достижении цели, другие же — малоуспешны. Некоторые приносят награду, а некоторые приводят к провалу, наказаниям. Действия, которые привели к успешному поведению и награде, повторяются, когда подобная потребность появится вновь. Провал или наказания предполагают, что необходимо искать другие, альтернативные средства достижения цели. Это **закон эффекта**, открытый в психологических исследованиях в рамках концепции бихевиоризма (поведенческой психологии). Степень, в которой опыт определяет будущее поведение, зависит от того, насколько человек способен распознать сходство между предыдущей ситуацией и настоящей.

Влияние ожидания: люди активно действуют тогда, когда уверены, что выбранная тактика приведет к желаемой цели. Сила ожидания может базироваться как на субъективной оценке вероятности достижения цели с помощью

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

конкретной тактики действий, так и на прошлом опыте, но человек сталкивается с совершенно новыми ситуациями — в таких условиях мотивация будет наименьшей.

Изучение человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию привело к появлению концепций, среди которых можно выделить:

1) **содержательные теории мотивации**;

2) **процессуальные теории мотивации**.

Содержательные теории занимаются идентификацией того, что во внутриличностной или рабочей среде побуждает к данному поведению. Процессуальные теории описывают процесс мотивации.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ. Иерархическая теория Маслоу утверждает, что существует главная закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступенькам к необходимости самореализации — высшей духовной потребности человека (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Иерархия потребностей по Маслоу

У людей можно выделить 5 основных уровней человеческих потребностей-мотиваций (*А.Маслоу*). 1) **Основные физиологические потребности**: пища, отдых, жилище, сексуальное удовлетворение и пр. Одним из главных средств удовлетворения их являются деньги, высокий заработок. Таким образом, материальные стимулы, зарплата, социальные блага — это средства удовлетворения основных физиологических потребностей.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2) **Потребность в безопасности** (сохранение жизни, здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении; и т. п.).

3) **Потребность в социальной общности** (быть принятым в коллективе, получить признание, поддержку, доброжелательное отношение людей).

4) **Потребность в уважении и самоуважении** (испытывать чувство собственной значимости и нужности для предприятия, социального престижа, желание видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус).

5) **Потребность в самореализации, самоактуализации** (стремление к раскрытию своих способностей, к самосовершенствованию, к творчеству, к развитию, к пониманию своей жизни).

Потребности более высокого уровня становятся актуальными, если в достаточной мере удовлетворены базовые I, II уровня.

Целесообразно выделять три основных уровня удовлетворения физиологических потребностей существования: 1) минимальный, 2) нормальный, 3) уровень роскоши.

Минимальный уровень удовлетворения потребностей существования (СМ) обеспечивает выживание человека и возможность появления социальных и духовных потребностей.

Нормальный уровень (СН) может быть определен как субъективно, так и объективно. В первом случае критерием достижения СН-уровня целесообразно считать время, когда человек занят мыслями об удовлетворении нужд в пище, одежде, жилище и безопасности. Для СН-уровня это время не должно превышать 10% времени бодрствования. Объективной оценкой может стать потребительский бюджет, который эксперты считают достаточным для данного вида деятельности. Разновидностью СН-уровня является *оптимальный уровень удовлетворения потребностей существования* (СО-уровень). Прирост эффекта от его превышения будет не больше соответствующего прироста затрат (для человека, предприятия, общества).

Уровнем роскоши (СР) предлагается считать такой, при котором удовлетворение потребностей существования выше

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

СН- и СО-уровней и становится самоцелью и (или) средством демонстрации высокого общественного положения. На СР-уровне человек «живет, чтобы есть, а не ест, чтобы жить».

Все великие философы и религиозные деятели — те, кого принято называть Учителями человечества, призывали к разумному ограничению физиологических потребностей. Сократ при виде выставленных к продаже предметов роскоши воскликнул: «Сколько существует вещей, которые мне не нужны!».

Многочисленными исследователями установлено, что люди со скромными физиологическими потребностями, как правило, живут дольше и духовно активнее остальной части населения. Один из крупнейших социологов мира Питирим Сорокин изучил биографии 4600 христианских святых. Он установил, что «несмотря на аскетический образ жизни, которому следовало большинство из них... средняя продолжительность жизни святых, включая и 37% тех, кто умер мученической смертью, оказывается намного большей, чем у их современников и даже чем у сегодняшних европейцев и американцев».

В одном из наиболее солидных учебников США по экономике отмечается: «Основная экономическая проблема, с которой сталкивается любое общество, заключается в конфликте между фактически неограниченными человеческими потребностями в товарах и услугах и ограниченными ресурсами, которые могут быть использованы для удовлетворения этих потребностей».

Любая неудовлетворенная нужда может мотивировать поведение, а доминирующая нужда — есть основной мотиватор поведения. Когда удовлетворены низшие потребности, то становятся доминантными высшие. «Людям нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от работы и гордиться ею» (*А.Морита*).

Классификацию потребностей, которые мотивируют руководителей, развил *Д.Маккеланд*: 1) потребность достижения — как потребность в конкурентоспособном успехе; 2) в привязанности (в теплых, приятельских отношениях с другими); 3) власти — потребность в контроле и влиянии

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

на других людей. В зависимости от того, какая потребность преобладает — проявится различный тип руководителя.

Двухфакторная теория Херцберга базируется на следующих положениях:

1) Некоторые трудовые условия в случае, если они отсутствуют, ведут к неудовлетворению, но их присутствие не создает сильной мотивации. Такие условия называются **поддерживающими или гигиеническими факторами**: политика компании и правления; технический надзор за работой; межличностные отношения с непосредственным руководителем, коллегами и подчиненными; безопасность на рабочем месте в критической ситуации; зарплата; трудовые условия; статус в группе; личная жизнь.

2) С другой стороны, существуют условия, которые создают высокий уровень мотивации в случае своего присутствия. Но их отсутствие не приводит к сильному неудовлетворению. Их называют **мотивационными факторами**: преуспеяние, принимают во внимание мнение данного человека; достижения, ответственность и самостоятельность; возможности развития, работа на самого себя. Другое важное открытие: **когда сотрудники высокомотивированы, то они относятся намного устойчивее, толерантнее к неудовлетворенности, являющейся следствием гигиенических факторов**. Существуют общие моменты между теорией Маслоу и Херцберга: мотивационные факторы связаны с самореализацией и уважением, поддерживающие — соответствуют физиологическим потребностям, безопасности, социальным потребностям (табл. 5.3)

По теории Маслоу	*По теории Херцберга*
Самореализация Уважение	Мотивационные факторы
Социальные потребности Потребности безопасности Физиологические потребности	Поддерживающие или гигиенические факторы

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 5.3.

Основные различия между теориями Маслоу и Херцберга

	Маслоу	*Херцберг*
1) Ориентация теории	Ко всем людям	К «белым воротничкам» и специалистам
2) Влияние потребностей на поведение	Все потребности могут мотивировать (быть мотивационными факторами для людей)	Только некоторые потребности могут мотивировать
3) Роль финансового вознаграждения	Мотивирует	Не является ключом мотивации
4) Перспектива	Относится ко всем людям на все моменты жизни	Ориентируется на работающих
5) Тип теории	Описательный (как есть)	Предписательный (как должно быть)

«Акцентируйте, усиливайте положительное и минимизируйте, уменьшайте отрицательное» — вот правило достижения удовлетворения людей. Устойчивое удовлетворение может быть достигнуто за счет гигиенических факторов: создавайте благоприятные условия и сокращайте те, которые вызывают неудовлетворение. Удовлетворение и исполнение взаимосвязаны, но точный эффект их взаимовлияния зависит от рабочей ситуации и особенностей людей в ней. **А связь между мотивацией и исполнением положительна: повышение мотивации приводит к повышению качества и эффективности исполнения** (рис. 5.4, 5.5).



Рис. 5.4. Связь мотивации и исполнения

Но на достижение качественного исполнения влияют способности и умения человека, в связи с этим огромное значение приобретают системы профотбора и обучения персонала.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

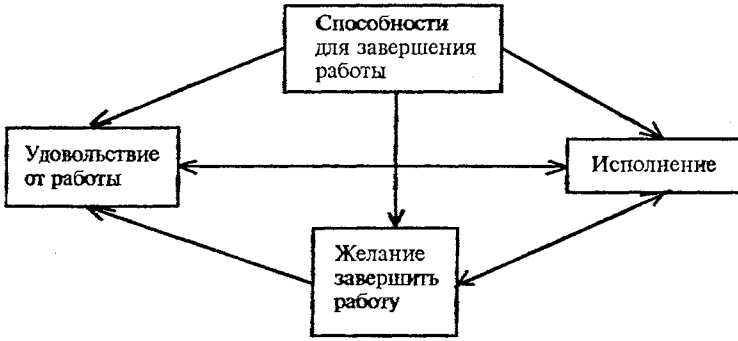


Рис. 5.5. Зависимость исполнения от психологических факторов

Мотивация предполагает натиск, необходимый для движения вперед в выбранном направлении, но натиск может перерасти в стресс, в психическую напряженность, в результате чего пострадает качество исполнения деятельности или даже возможен срыв деятельности. **Чрезмерно высокая мотивация способна вызывать резкое ухудшение деятельности**. Граница, до которой могут быть «замотивированы» люди, зависит от характера потребности и способности человека справляться с психическим напряжением в зависимости от врожденных свойств нервной системы, уровня сознательного самообладания и саморегуляции (рис. 5.6).



Рис. 5.6. Графическое выражение закона Йеркса—Додсона—Хебба

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Теория ожидания Врума. Эта теория разработана в 1964 г. психологом Виктором Врумом как процесс управления выбором. Она основана на предположении, что не само наличие активной потребности толкает человека на достижение определенной цели, а **надежда, что избранный тип поведения приведет к удовлетворению потребности.** Ключевым фактором в теории ожидания являются 3 взаимоотношения: 1) ожидания (прогноз) соотношения расходов на труд — результата (РТ—Р); 2) ожидание соотношения результата — вознаграждения (Р—В); 3) ценность вознаграждения (Ц) — предполагаемая степень относительного удовлетворения — или неудовлетворения, возникшего вследствие получения определенного вознаграждения.

Соотношение между тремя факторами может быть выражено:

Мотивация (М)=(РТ−Р)×(Р−В)×Ц.

Мотивация наиболее высока, когда ожидания удовлетворяются в наибольшей степени.

Теория справедливости. Согласно теории справедливости **люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к израсходованным усилиям и затем это сравнивают с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.** Если человек считает, что здесь возникла несправедливость, то возникает психологическое напряжение. Исследования показали, что **если люди полагают, что им не платят достаточно, то они снижают интенсивность своей работы. Но когда считают, что им платят больше, то не начинают работать интенсивнее.** Основной вывод: до тех пор, пока люди не начинают считать, что получают справедливое вознаграждение, они снижают интенсивность своего труда. Эта теория рекомендует включать критерий самооценки в систему формальной оценки трудовой деятельности.

Интеграционная модель Портера—Лоулера. Лаймон Портер и Эдуард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, объединяющую элементы тео-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

рии ожиданий и теории справедливости. Ключевые понятия: израсходованные усилия — восприятие — полученный результат — вознаграждение — степень удовлетворения.

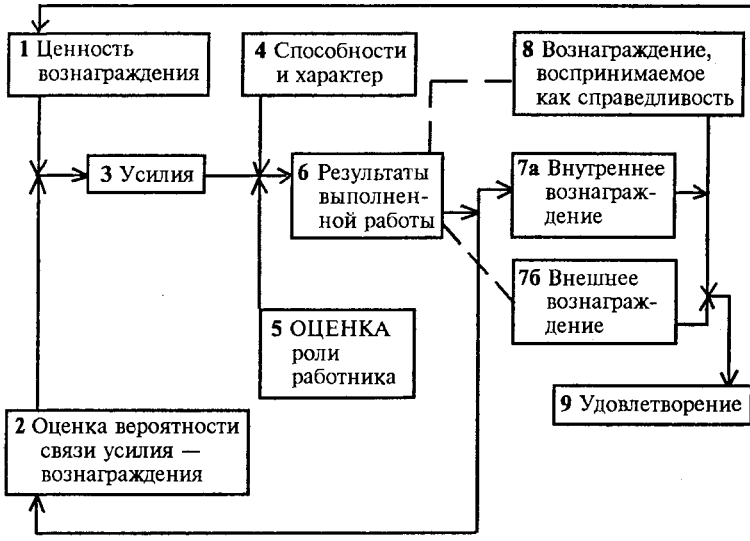


Рис. 5.7. Интегративная модель Портера—Лоулера

Согласно модели Портер-Лоулера, результат, достигнутый сотрудником, зависит от 3 факторов: **израсходованные усилия** (3); **способности и характерные черты человека** (4); **осознание своей роли в процессе труда** (5). Уровень расходуемых усилий зависит от ценности вознаграждения (1) и от того, как оценивается вероятность, что расходуемые усилия будут вознаграждены (2). Достижение нужного уровня результата (6) может привести к внутреннему вознаграждению (7а) — например, чувство самоуважения или удовлетворения от выполненной работы — или к внешним вознаграждениям (7б) — похвала руководителя или продвижение по службе. Пунктирная линия между результатом и внешним вознаграждением означает, что может существовать разрыв между результатами сотрудника и даваемым

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ему вознаграждением. Пунктирная линия между результатом и вознаграждением, принятая как справедливая (8), приносит пользу; в соответствии с теорией справедливости сотрудник имеет свою оценку степени справедливости вознаграждения, даваемого за тот или иной результат. Удовлетворение (9) есть результат внешнего и внутреннего вознаграждения, которое оценивается как справедливость. Удовлетворение есть мера того, насколько ценно вознаграждение в действительности (1). Эта оценка еще влияет на восприятие сотрудником и будущих ситуаций. Важный вывод этой модели: результативный труд ведет к удовлетворению. Но это вступает в противоречие с концепцией «человеческих отношений», которая базируется на том, что удовлетворенность ведет к высоким результатам. Портер и Лоурел утверждают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению, что подтверждают многие исследования.

Различные теории мотиваций содействуют значительному усовершенствованию конкретных управленческих подходов. Так появляются различные идеи «обогащения труда» и вовлечения в организационные усилия, разрабатываются системы формальной оценки завершенной деятельности, учитывающей в наибольшей степени усилия сотрудников и создающей мотивацию высокоэффективного труда.

На основе использования теорий мотивации разрабатываются и используются различные **мотивационные модели**:

— **рациональная человеческая модель** — для мотивации людей использует комбинацию финансовых наград и наказаний, это тактика «пряника» и «кнута» (рис. 5.8).



Рис. 5.8. Рациональная модель

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В некоторых случаях этот подход верен, но его эффект может быть краткосрочным, а в других случаях он может наносить долгосрочный вред, отрицательно влиять на отношения людей;

— **модель человеческих взаимоотношений** (*Э.Майо*) предполагает, что **производительность зависит от удовлетворенности в работе,** проистекающей из внутренних факторов, как признание, чувство выполненной работы, удовлетворенность социальных потребностей (рис. 5.9).

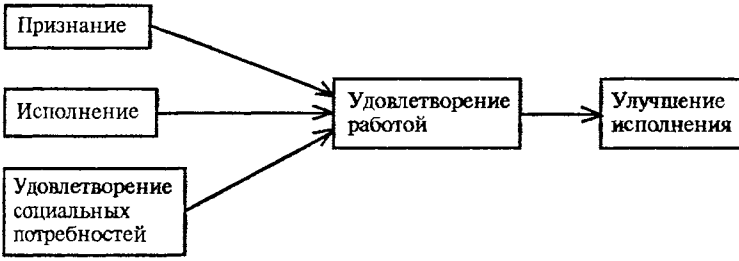


Рис. 5.9. Мотивационная модель человеческих отношений.

Этот подход не учитывает влияния такого внешнего фактора, как зарплата. К тому же, считая, что удовлетворенность всегда приводит к улучшению исполнения, приходится утверждать, что «довольный (удовлетворенный, получающий удовольствие) человек — это производительный (эффективно работающий) человек» — но это утверждение в некоторых жизненных случаях будет неверным и наивным (рис. 5.10).

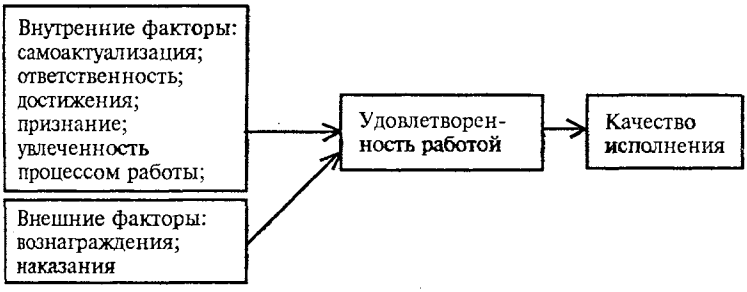


Рис. 5.10. Мотивационная модель самоактуализации

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Модель самоактуализации базируется на подходе Маслоу и Херцберга и предполагает, что важнейшая потребность долгосрочной мотивации — это внутренняя потребность людей в самореализации, самоусовершенствовании, причем «люди проявляют самоконтроль при достижении целей организации в той степени, в какой они сопричастны к этим целям» (Мак Грегор). На поведение человека влияют внутренние и внешние мотивационные факторы, но наиболее важны — внутренние.

Комплексная модель описывает сложные взаимоотношения мотивирующих факторов. **На степень усилий человека** по выполнению работы влияют:

— **ценность награды** для человека важна настолько, насколько удовлетворена его потребность;

— **ожидание возможности получения желаемой награды.**

Но одних усилий недостаточно, для получения необходимого результата требуются дополнительные факторы мотивации: способности человека, его индивидуальные качества: интеллигентность, ловкость, знания (рис. 5.11).



Рис. 5.11. Комплексная мотивационная модель

Мотивирование сотрудников осуществляется в соответствии с потребностями организации и сотрудников в ней в зависимости от необходимости, давящей на организацию и ее членов со стороны окружающей среды (рис. 5.12).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

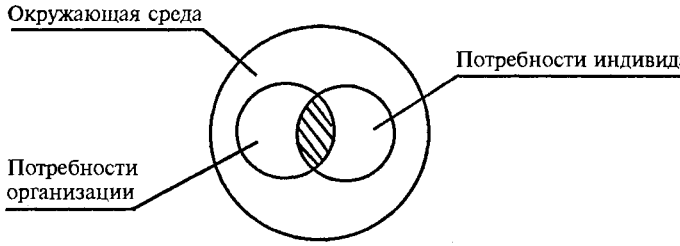


Рис.5.12. Взаимозависимости между потребностями организации и индивида и окружающей среды

Необходимо проанализировать **содержание требований, выдвигаемых**:

— **окружающей средой**, в которой действует компания;

— **потребностями организации** (корпоративные и организационные планы развития, управление человеческими ресурсами);

— **индивидуальными потребностями**, которые могут очень различаться у разных людей. Одни стремятся к безопасности, другие жаждут признания и престижа, третьих волнует лишь уровень зарплаты, четвертые стремятся к самореализации.

Потребности организации и индивида зависят от окружающей рабочей среды. Два круга потребностей (организации и индивида) никогда полностью не совпадают, но именно зона их пересечения делает возможным достижение эффективной работы индивида и эффективного функционирования предприятия. Возможны ситуации, когда интересы организации противоречат или даже вредят интересам индивида и наоборот.

Довольно трудно проанализировать индивидуальные потребности на основе наблюдения, ведь поведение человека — это предпринимаемые действия по достижению цели, а одна и та же цель может быть обусловлена совершенно различными потребностями, к тому же потребности, которые мотивируют это поведение, часто не только остаются скрытыми от внешнего наблюдателя, но и являются неосознаваемыми для самого индивида (рис. 5.13).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

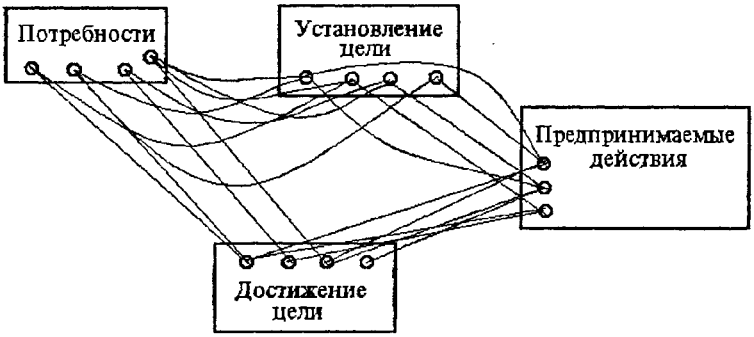


Рис. 5.13. Сложность мотивационного процесса

МОТИВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ И МЕТОДЫ

Существуют три основных подхода к выбору мотивационной стратегии:

1. **Стимул и наказание:** люди работают за вознаграждение: тем, которые работают хорошо и много, платят хорошо, а тем, кто работает еще больше, платят тоже больше. Тех, кто не работает качественно, наказывают.

2. **Мотивирование через саму работу:** дайте человеку работу интересную и приносящую ему удовлетворение, и качество исполнения будет высоким.

3. **Систематическая связь с менеджером:** определяйте цели с подчиненным и давайте ему положительную обратную связь, когда он действует правильно, и отрицательную, когда он ошибается. Выбираемая мотивационная стратегия базируется на анализе ситуации и предпочитаемом стиле взаимодействия руководителя с другими людьми.

Используются следующие **мотивационные методы**:

1) Использование денег как вознаграждения и стимула.
2) Наложение взысканий.
3) Развитие сопричастности.
4) Мотивирование через саму работу.
5) Вознаграждение и признание достижений.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

6) Упражнение в руководстве.
7) Поощрение и вознаграждение групповой работы.
8) Обучение и развитие сотрудников.
9) Ограничение, лимитирование отрицательных факторов.

Деньги в качестве зарплаты или других форм вознаграждения — очевидная форма награды. Сомнение Херцберга в эффективности денег как средства мотивации заключается в том, что **повышение зарплаты не приводит автоматически к повышению эффективности и производительности труда**, хотя недостаток денег или задержка выплаты зарплаты однозначно приводит к росту недовольства, напряженности и снижению производительности труда. Но следует учитывать, что деньги являются средством достижения различных целей, прямо или не прямо связаны с удовлетворением многих потребностей: в иерархии Маслоу деньги удовлетворяют основные потребности выживания и безопасности, они могут удовлетворять и потребность в самоуважении, в престиже и статусе, а также желания вещемании и алчности. Исследования показали, что деньги наиболее привлекательны для определенной группы сотрудников (25%) — молодых, напористых, мобильных профессионалов, по сравнению с другими группами лиц, которые предпочитают престиж и статус (19%) или удобства безопасной жизни и общения с приятелями (18%). Ясно, что все люди нуждаются в деньгах, и требуется им платить необходимую сумму для привлечения и удержания в организации (см. рис. 5.14.).

Единственным исключением выступают немногочисленные ситуации, когда внутренняя привязанность к работе превалирует над финансовыми соображениями. Деньги могут вызывать положительную мотивацию при определенных условиях, но Херцберг прав, что **неизменная систематическая плата может и демотивировать.** Чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватора, следует: 1) **платить конкурентную зарплату** для привлечения и удержания специалистов; 2) давать такую **зарплату, которая отражает стоимость работы для компании** на основах справедливости; 3) **связать плату с качеством исполнения** или результатом,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Рис. 5.14. Значимые элементы мотивации и демотивации

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

чтобы награда была соизмерима с усилиями работника; 4) работник уверен, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой.

Зарплата — это не единственная форма поощрения, возможны самые разнообразные поощрения. Например, в преуспевающих западных фирмах (приводим неполный перечень возможных поощрений):

1. Хорошим работникам, как правило, каждые полгода увеличивается заработная плата.

2. Премия за выслугу лет через 5, 10 и более лет.

3. Оплаченное приглашение на 2 обеда или ужина в первоклассном ресторане, которое фирма выдает сотруднику, если он за целый год ни разу не брал больничного.

4. Принятие отделом кадров на себя личных забот и проблем сотрудников. Это, например, банковские кредиты, которые не удалось возвратить, другие долги, различные проблемы с детьми, помощь при болезни и других проблемах, — в этих случаях фирма бесплатно предоставляет юридическую помощь.

5. Выдается оплаченный чек на полное медицинское обследование в лучших медицинских учреждениях США.

6. Страхование жизни и здоровья.

7. Субсидируемый предприятием кафетерий.

8. Ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение детей в школах.

9. Организация детских учреждений.

10. Организация коллективных гаражей.

11. Повышение в должности без изменения заработной платы.

12. Предоставление права бесплатно пользоваться автомобилем фирмы.

14. Оплата расходов на бензин и ремонт личного автомобиля.

15. Высшему руководству фирм, проработавшим 10—15 лет и внесшим личный вклад в развитие организации, предоставляется оплаченный отпуск от 6 месяцев до года, который используется для путешествий, написания мемуаров; и т. п.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Видный английский психолог Дж.Браун утверждает, что отсутствие информации о результатах собственной работы часто становится причиной инфантильности. «Психологи, — пишет он, — доказали без всяких сомнений, что и человек, над чем-либо работающий, воспринимает как стимул, если его информируют о том, в каком состоянии находится его работа». Рядом исследований подтверждено, что информирование исполнителя о результатах его труда повысило эти результаты на 12–15%. Большинство людей хочет знать, каких результатов они достигают своей работой. Каждая благодарность, награда, денежная премия и тому подобное действует тем эффективнее, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающий награждение поступок от полученного поощрения. «Вдвойне дает тот, кто дает вовремя», — гласит поговорка. Менеджер должен уметь выразить свою признательность работнику именно тогда, когда он ее заслужил. Это следует сделать сразу, чтобы вызванные у работника приятные эмоции ассоциировались с качественным и своевременным выполнением работы.

Мотивация не есть только вопрос раздачи наград. Людям требуется знать, что их ожидает в случае некомпетентного или недобросовестного выполнения своих служебных обязанностей, какие взыскания могут быть на них наложены за то или иное нарушение. **Метод взысканий, если они наложены справедливо и не являлись неожиданностью для сотрудника, мотивируют его к улучшению своей работы.** Имеет ли значение, **как** и **где** налагают взыскание? Допустимы ли формы общественного взыскания?

Если вы вдруг совершили нарушение дисциплины, где бы вы предпочли подвергнуться общественному осуждению? Ответы разделились следующим образом, в процентах: в бригаде — 77,4, в цехе — 18, в коллективе предприятия — 4,3. На вопрос: «Где бы вы предпочли услышать общественное признание ваших трудовых достижений?», ответы разделились так: в бригаде —5,4; в цехе — 39,7; в коллективе предприятия — 54,9%. Это — информация для размышления.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Развитие сопричастности и идентификации сотрудников с организацией, с ценностями, целями организации мотивирует работников на повышение эффективности труда.

Мотивирование через саму работу использует внутренние стимулы интереса к работе, чувства удовлетворения от процесса работы, от возможности проявить свои способности, собственные силы при принятии решений и выполнении производственных задач.

Поощрение достижений сотрудников мотивирует их к улучшению дальнейшей деятельности, если это поощрение **разнообразно**: сама система зарплаты устроена так, что связывает награду с достижениями, а также требуется поощрение людей через повышение их ответственности и самостоятельности (**внутренняя награда**) и создания возможности повышения статуса, продвижения в карьере (**внешняя награда**). Поощрения мотивируют лишь тогда, когда они заслужены и человек сознает это. И они обесцениваются, если раздаются и получаются незаслуженно «налево и направо».

Упражнение в руководстве, применение руководства как ключевого фактора мотивации позволяет улучшить эффективность деятельности персонала, ибо умелое руководство способствует развитию сопричастности и идентификации, прояснению ролей и целей, развитию группового духа. Важное значение имеет личность и стиль управления руководителя.

Ограничение отрицательных факторов предполагает минимизацию отрицательных гигиенических факторов, которые выделил Херцберг: это несправедливая система оплаты; плохие условия работы; неадекватный надзор; неоправданно ограничивающие или бюрократические практики; и др.

Руководитель должен иметь в виду две цели: 1) снизить уровень неудовлетворенности подчиненных, улучшив положение с регуляторами мотивации, и 2) увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы (которые реально увеличивают выделение энергии у подчиненных) (см. табл. 5.15).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 5.15

РЕГУЛЯТОРЫ МОТИВАЦИИ

1. Рабочая среда	**2. Вознаграждения**	**3. Безопасность**
Удобное рабочее место Низкий уровень шума Эргономика, дизайн Столовая Чистота Хорошие физические условия работы	Хорошая зарплата, справедливое вознаграждение по результатам работы (премии, акции, дивиденды от прибыли) Социальные блага (жилье, медобслуживание, детсады, санатории, спорт и культурный отдых, оплаченное питание; и пр.)	Ощущение своей принадлежности, нужности для фирмы Уважение, признание, одобрение со стороны коллег и руководителя Хорошие отношения в коллективе
Главные мотиваторы		
4. Личный рост	**5. Чувство причастности**	**6. Интерес и вызов**
Возможности для обучения Возможность карьеры Рост ответственности и влияния Возможность экспериментирования, творчества, самовыражения	Ощущение полезности своей работы Информированность о делах, планах, перспективах фирмы Интерес и учет руководством личных мнений работников Совместное принятие решений	Интересная работа Усложняющаяся работа, требующая роста мастерства Возрастающая ответственность Соревновательный эффект (быть лучше другого) Постановка трудных интересных трудовых целей

В общем виде выделяют следующие **методы стимулирования результативности труда**: 1) **Экономические методы** (денежные поощрения либо наказание в виде лишения премий, штрафов). 2) **Целевой метод** (постановка перед подчиненным конкретных и ясных трудовых целей повышает его активность). 3) **Метод расширения и обогащения работ** («Расширить работу — это значит дать работнику

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

больше работы того же типа, тогда как для обогащения труда ему поручают «более сложную» или «более высокого порядка работу», более разнообразную, значимую, самостоятельную и т. п.). 4) **Метод соучастия** или привлечения работников (партисипативный стиль) (работники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой).

Результативность работы подчиненных зависит также от психологического климата в трудовом коллективе и стиля управления, применяемого руководителем.

Принято выделять **два основных подхода к воздействию на поведение людей. Д.Мак Грегор назвал их «теория X» и «теория Y».**

«Теория X» — это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. **Теория «Y»** основана на демократическом стиле: делегирование полномочий, обогащение содержания работы, улучшение взаимоотношений, партисипативное решение проблем и признание того, что мотивация людей происходит на основе сложной совокупности психологических потребностей и ожиданий.

Теории X и Y основываются на двух полярных воззрениях на человеческое поведение.

Поведение личности, на котором базируется теория X, характеризуется следующими основными чертами: человек изначально не любит работать и будет избегать работы, поэтому его следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, избегает ответственности.

Противоположное поведение личности состоит в том, что работа для человека — естественное состояние и потребность, внешний контроль не главное и не единственное средство воздействия для достижения целей организации, человек может осуществлять самоконтроль, самоуправление, стремится к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности — это основа типа управления Y.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Личности, психологический тип поведения которой определен как X, необходим авторитарный стиль управления, и наоборот, поведение по типу Y требует более демократического управленческого воздействия. Практическим развитием этой теории явилась разработка различных стратегий проектирования и организации труда с учетом «расширения работы», «обогащения труда», вовлечения работника в процесс обсуждения, анализа и принятия решений. Последнее получило название *партисипативность.*

Под **«расширением работы»** понимается увеличение «горизонтальной нагрузки» на работника, т. е. увеличение работы того же типа.

«Обогащение труда» предполагает выполнение более сложной работы, которая дает возможность раскрыть потенциал личности и усиливает содержательный аспект. Обогащение труда представляет наиболее распространенный подход менеджеров для повышения результативности работы. Этот метод базируется на двухфакторной теории Херцберга. Участие, или вовлечение, работников (партисипативность) рассматривается также как один из факторов роста результативности, мотивации труда и производительности.

Менеджеры в США и в других развитых странах **прибегают к партисипативным стратегиям** в следующих случаях: 1) когда возрастает зрелость работников, что делает целесообразным прибегать к децентрализации ответственности при принятии решений; 2) для того, чтобы обеспечить лучшее понимание решений, повысить их действенность и реализацию (японцы принимают решения относительно медленнее, но они значительно лучше реализуют принятые решения); 3) при создании механизма профессионального роста работников и руководителей низшего звена; 4) чтобы повысить активность предложений по «нововведениям».

В 1981 г. Оучи предложил еще подход — **теорию Z**, которая использует особенности японского стиля управления.

Развитие систем мотивации и анализ опыта японских предприятий привели к формированию **двух основных типов управления A и Z.**

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тип А — американская типичная организация, которая является бюрократической по структуре. Такая организация основана на индивидуализме и конкуренции, что часто сопровождается отчуждением и недостаточной производительностью.

Организация типа Z является американской разновидностью японской организации. Она более органична, адаптивна, характеризуется более высоким уровнем сотрудничества и производительности. Характеристика обоих типов организаций приводится в табл. 5.16.

Таблица 5. 16

ДВА АБСТРАКТНЫХ ТИПА ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Тип А	Тип Z
Найм на короткий срок	Найм на длительный срок
Индивидуальное принятие решений	Коллективное принятие решений
Индивидуальная ответственность	Индивидуальная ответственность
Частая оценка работы и продвижение	Нечастая оценка работы и продвижение
Конкретная формализованная оценка	Неявная, неформализованная процедура оценки
Специализированная карьера	Неспециализированная карьера
Частичная забота о людях	Всесторонняя забота о людях

Подход к управлению по теории Z предполагает, что партисипативность является основой роста производительности. Для нее характерна философия «доверие, такт и близость». Теория Z рассматривает не только структуру организации, но и философские подходы, стиль управления. В этом смысле теория Z — более зрелый и развитой вариант теории Y.

За рубежом десятки миллионов человек работают **по скользящему графику рабочего дня** (СГР). При режиме работы, предположим, с 8 до 17 часов работник может прийти на работу в диапазоне с 8 до 10 часов в любое

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

время, а покинуть работу с 15 до 17 часов также в любое время; с 10 до 12 часов и с 14 до 15 часов обязательно находиться на месте. Обед — 30 минут с 12 до 14 часов в любое время. При такой системе человек получает право распоряжаться своим временем — это огромный стимул, не требующий каких-либо затрат и дающий большой эффект.

На тех зарубежных предприятиях, где внедрен СГР, производительность труда поднялась от 3% до 12%, нет опозданий на работу, разгружен общественный транспорт в часы пик. Значительно уменьшились прогулы, сократилась текучесть кадров, улучшился психологический климат. Усложнился только учет рабочего времени. При выполнении фиксированного задания допускается недоработка в течение месяца до 20 часов. А переработанные часы аккумулируются на карточке учета рабочего времени работника и могут быть использованы в качестве отгула в любое время либо присоединены к очередному отпуску.

Основным фактором повышения продуктивности является научно-технический прогресс. Его реализация в значительной степени зависит от разработки систем и методов управления, обеспечивающих стремление людей к нововведениям, к рационализаторским предложениям по улучшению продукции, технологии и условий труда. Чем выше инициатива и творческая активность сотрудников, тем выше конкурентоспособность и эффективность фирмы. Но как повысить, стимулировать инициативу работников? Американские менеджеры советуют:

100 СОВЕТОВ РУКОВОДИТЕЛЮ, как стимулировать инициативу работников

Постоянно стимулируемая и направляемая инициатива может стать вашим главным козырем.

Вниманию руководителей предлагается множество способов создания творческой обстановки в трудовом коллективе.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1. Возьмите на себя личную ответственность за создание организационного климата, где бы поощрялись нововведения. Как бы горячо вас ни поддерживали подчиненные, их активность будет проявляться только при условии выражения вашей личной уверенности и заинтересованности в стимулировании инициативы.

2. Будьте изобретательны. Постоянно ищите новые формы организации труда, стремясь максимизировать творческое взаимодействие между работниками.

3. Сконцентрируйте ваше внимание на тех сторонах организационной культуры, традиционных процедурах и нормах, которые душат и ограничивают инициативу.

4. Помните, что творческая атмосфера не проявляется сама собой. Вы должны подготовить для нее соответствующую почву.

5. Создайте атмосферу открытости и свободы общения, чтобы ваши подчиненные хотели делиться друг с другом и с вами идеями и информацией. Подчеркивая дистанцию между начальством и подчиненными, вы окажетесь в изоляции.

6. Освободитесь от уз старого, отжившего свой век стиля управления. Не занимайтесь мелочной опекой.

7. Будьте готовы к тому, что столкнетесь с инертностью и даже сопротивлением. Их можно постепенно преодолеть путем методичного и настойчивого убеждения, что творческая инициатива нужна для дела.

8. Особенно выделяйте те задачи, решение которых требует творческого подхода.

9. Формулируйте новые задачи четко, понятно и наглядно. Постоянно держите на контроле их выполнение.

10. Беспощадно избавляйтесь от груза старых продуктов, услуг, мероприятий, которые только пожирают ценные ресурсы, время и силы, но не способствуют развитию вашего бизнеса.

11. Распределите время и ресурсы адекватно требованиям внедрения нововведений.

12. Организуйте или научите своих подчиненных большей восприимчивости к новым идеям и передовому опыту.

13. Изучайте и учитывайте индивидуальные особенности своих сотрудников. Цените способности каждого в отдельности. Относитесь к работнику как к эксперту в своей области.

14. Формулируйте цели и задачи так, чтобы они как можно больше соответствовали индивидуальным интересам сотрудников, которые будут участвовать в их выполнении.

15. Выявите и делайте упор на те стимулы, которые в наибольшей степени способствуют росту самоуважения работ-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ника и его желания добиться выполнения поставленной задачи.

16. Делайте все возможное для проявления индивидуальности и компетентности сотрудников. Чем выше компетентность, тем больше трудовая мотивация, степень самостоятельности, ценность трудового вклада, гибкость, сфера специализации.

17. Поручайте вашим сотрудникам такую работу, выполнение которой вызывало бы в них чувство профессионального и личного удовлетворения. Без этого они не будут по-настоящему увлечены делом.

18. Отдавайте предпочтение проектам, которые не выходят за рамки профессиональных интересов сотрудников.

19. «Бросайте вызов» подчиненным, поручая задания, требующие от них чуть больше профессионализма, чем тот, который они уже успели проявить.

20. Гарантируйте инициативным исполнителям, что они будут поощрены не хуже, чем в прошлый раз.

21. Помогите своим подчиненным воспринять новую задачу как вызов их профессиональным качествам. Это подзадорит их в работе и поможет преодолеть трудности.

22. Убедите всех, что успешная карьера светит только тем работникам, которые проявляют творческую активность.

23. Поощряйте плюрализм. Выбранный вами стиль работы не обязательно означает — лучший.

24. Поймите, что не существует универсального стиля управления, одинаково подходящего для осуществления руководства разными людьми. Хороший управляющий — это хороший психолог, который в нужный момент выбирает либо либеральный, либо демократический, либо авторитарный стиль управления.

25. Применяйте большее разнообразие способов использования трудовых и материальных ресурсов для творческого решения проблем.

26. Фокусируйте усилия на конечной цели, а не на значимости вклада каждого в ее достижение.

27. Формулируйте задачу вместе с другими сотрудниками. Это поможет разработать оптимальную программу ее выполнения.

28. Поощряйте возврат вновь и вновь к одной и той же проблеме до тех пор, пока не будет найден оригинальный способ ее решения.

29. Устанавливайте высокие, но разумные стандарты работы. Помните, однако, что даже самые благородные цели не должны выходить за рамки технических и финансовых возможностей организации.

30. Добейтесь отношения, когда требования качества ста-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нут пронизывать все этапы работы.

31. Без контроля за соблюдением трудовой дисциплины не обойтись, но в идеале он должен резонировать с чувством ответственности каждого работника и его самодисциплиной.

32. Подумайте, как разные сотрудники оценивают свои собственные творческие способности и каким образом они хотели бы их реализовать. В каждой организации есть инициативные, изобретательные люди. Составьте из их числа «мозговые команды», которые бы помогали в поиске оригинальных решений.

33. Тщательно ищите, поддерживайте и стимулируйте личности, от природы способные к творчеству.

34. Четко ставьте задачу и примерно обрисовывайте желаемый результат. Определяйте первоочередное направление работы. Привлекайте авторов идеи к работе по ее реализации. Задействуйте других специалистов, которые обладают богатым опытом, могут быть генераторами идей или способны представить ту или иную проблему в оригинальном стиле.

35. Осуществляйте руководство методом убеждения и косвенного стимулирования, а не методом прямого нажима и приказания. Устанавливайте четкие рамки задания, оставляя место для свободного потока альтернативных вариантов его выполнения.

36. С самого начала формулируйте проблему широко, чтобы дать возможность максимальному полету фантазии. Поддерживайте более емкие и менее структурированные подходы к решению. Иногда допускайте неразбериху и беспорядок.

37. Отводите достаточно времени на то, чтобы идея родилась и созрела.

38. Давайте работникам больше свободы и самостоятельности в их собственной работе. На худой конец, определяйте им сферу специализации и расширяйте ее при каждом удобном случае.

39. Старайтесь избегать «авралов» и не загружайте сотрудников сверхсрочными вопросами, которые неизбежно получат скороспелые ответы.

40. Постройте работу таким образом, чтобы творчески активные люди не получали новые задания слишком часто. Им необходимо время, чтобы подумать. Вместе с тем не давайте им зациклиться на одной проблеме.

41. Создайте благоприятные организационные условия для творчески активных сотрудников и всячески выделяйте их как особую категорию работников, выполняющих сложную работу первостепенной важности.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

42. Позаботьтесь о том, чтобы подчиненные имели доступ к необходимым ресурсам, информации, экспертному мнению, которые им могут потребоваться при творческом решении проблемы.

43. Поощряйте деловые игры. Свободный полет мысли, фантазии, воображения — основа творчества. Переход от атмосферы замкнутости к атмосфере свободы влечет за собой изменение в деловых взаимоотношениях между работниками: от подчинения к сотрудничеству.

44. Приучайте себя и других не отвергать идею сразу, а сперва поискать в ней рациональное зерно. При первом взгляде, как правило, человек замечает 10%, одновременно упуская 90% ее достоинств.

45. Контролируйте ситуацию таким образом, чтобы в коллективе господствовала атмосфера взаимного уважения и как можно реже возникали соперничество, подозрительность, недоверие.

46. Выделите отдельное помещение, где бы один или несколько могли уединиться, чтобы пораскинуть мозгами.

47. Поощряйте разумный риск. Без него немыслим процесс создания и внедрения нововведений.

48. Проявляйте большую терпимость к ошибкам и промахам других.

49. Не карайте слишком строго. Часто строгость наказания в несколько раз превышает величину поощрения. А иногда, как это ни парадоксально, наказание за ошибку превышает наказание за ничегонеделание. В то же время, оступившись один раз, человек может потерять веру в свои способности. Поощряйте за удачи и игнорируйте промахи, насколько это возможно.

50. Сведите на нет страх быть наказанным, если новая оригинальная идея потерпит полный крах.

51. Всегда давайте понять, что если идея не принята или не разрабатывается, это не значит, что она окончательно пропала. Нет ничего хуже для творческой личности, чем сознание того, что усилия затрачены впустую.

52. Руководители, чьи усилия направлены на избежание ошибок, часто «вместе с водой выплескивают и ребенка». Оцените оригинальность идеи. Поначалу отношение всегда должно быть позитивным. Поэтому при рассмотрении новой идеи надо сперва изучить все ее положительные аспекты и преимущества, только сделав это, прикидывайте, как ее можно осуществить и какие при этом возникнут трудности.

53. Время от времени позволяйте подчиненным осуществлять их «бредовые» идеи, при этом не обрушиваясь на них с

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

критикой. Однако установите разумные границы в принятии ошибочных решений.

54. Помните, что «на ошибках учатся». Из всего извлекайте полезные уроки.

55. Используйте критику, пусть даже конструктивную, осторожно и в ограниченных дозах. Разговаривайте спокойно и доброжелательно.

56. Своими действиями и отношением всячески демонстрируйте, что вы «за» своих подчиненных, а не «против» них. Многие менеджеры настолько зажаты инструкциями, требованиями «сверху», что всякая новая идея или предложение воспринимаются ими как еще один опус подобного рода.

57. Старайтесь быть искренним и доброжелательным. Полюбопытствуйте, какое у подчиненных сложилось впечатление о вас и как его можно улучшить.

58. Помогите подчиненным работать более самостоятельно, преодолев их страх и неуверенность.

59. Добивайтесь усиления власти путем ее разделения. Придумайте способы осуществления коллективного руководства.

60. Заслужите репутацию умного, изобретательного человека, а не просто начальника и босса.

61. Будьте лояльны по отношению к своим подчиненным и найдите способ поддержания их лояльности по отношению к вам. Лояльности нельзя добиться с помощью подачек или принуждения. Это есть результат взаимного уважения, которое можно заслужить только в ходе ежедневной совместной работы.

62. Будьте симпатичным, приятным и требовательным к себе человеком, серьезным, откровенным; ироничным и прозорливым в зависимости от ситуации. Внимательно выслушайте подчиненных и искренне смейтесь вместе с ними.

63. Чувствуйте разницу между настойчивостью и агрессивностью и ведите себя соответственно.

64. Будьте в качестве буфера между подчиненными и поступающими извне требованиями и проблемами.

65. Дайте возможность сотрудникам самим принять решение.

66. Максимально задействуйте творчески активных сотрудников в процессе выборки решений и формулирования долгосрочных планов.

67. Расширяйте обмен информацией внутри организации.

68. Стимулируйте, поощряйте и развивайте, а не ограничивайте инициативу.

69. Добивайтесь того, чтобы сотрудники всегда понимали цели и текущие задачи организации, а также значение

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

его собственного вклада в деле их выполнения.

70. Совершенствуйте и обновляйте методы материального и морального поощрения за творческий вклад и инициативу. Погоня за властью, должностями, окладами иногда порождает скрытность, конъюнктурщину, интриганство, конформизм и угодничество. Это подрывает атмосферу творчества.

71. Усовершенствуйте порядок продвижения по служебной лестнице так, чтобы сотрудники всех рангов повышались в должности исключительно за их деловые заслуги.

72. Сделайте критерий творческой активности одним из основных в системе поощрения работника.

73. За исключительные успехи в творчестве в качестве поощрения предоставляйте сотрудникам дополнительное время для отдыха.

74. Лично благодарите за хорошую работу, при этом особо отмечайте индивидуальный вклад работника, а не всей его группы или отдела.

75. Демонстрируйте достигнутые успехи гласно и наглядно, например в форме ярких плакатов-диаграмм.

76. Поощрите грамотой или благодарностью от высшего руководства организации за особые заслуги работника.

77. Добейтесь того, чтобы активно проявивший себя сотрудник попал на страницы газеты вашего предприятия или даже местной печати.

78. Развивайте систему коммуникаций внутри предприятия. Это канал распространения информации о его перспективных планах, которые подчеркивают инициативу.

79. Создайте условия для общения творчески мыслящих по междисциплинарным проблемам. Сводите вместе работников с разными взглядами на проблему и разной специализации.

80. Проводите совместные совещания управленческого аппарата с производственным штатом, где бы они могли вместе открыто обсуждать общие вопросы.

81. Если в работе допущены ошибки, пометьте их у себя и подготовьте что-то вроде учебного занятия на тему, как их избежать или преодолеть.

82. Повышайте квалификацию ваших сотрудников, организуя курсы обмена опытом.

83. Способствуйте максимизации свободы коммуникаций и вовлечению в этот процесс большего числа людей.

84. Проводите встречи и личные беседы с обсуждением того, какие возможности стоит реализовать в первую очередь с обязательной привязкой разговора к конкретной нововведенческой идее.

85. Барьеры между подразделениями должны быть под-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вижными и легкопреодолимыми. Это будет способствовать междисциплинарному подходу к решению проблем. Не допускайте соперничества между подразделениями.

86. Хотя «одна голова хорошо, а две лучше», и коллективное творчество более продуктивно, не препятствуйте работе одиночки, который высказывает идеи, противоположные идеям большинства.

87. Персонифицируйте благодарность и вознаграждение за вклад в решение задачи.

88. Приветствуйте и поддерживайте плюрализм идей и мнений независимо от того, кто их автор.

89. Ставьте сотрудников в известность о поступивших на них жалобах или нареканиях, чтобы вместе найти компромисс.

90. Время от времени приглашайте специалистов психологов, социологов, управленцев, которые профессионально занимаются вопросами создания творческой обстановки в коллективе, чтобы они проводили специальные учебные занятия и деловые игры с сотрудниками вашей организации.

91. Назначайте на руководящие должности людей, которые способны выявить и поддержать творческие способности и инициативу других.

92. Совершенствуйте свои собственные творческие способности, посещая учебные занятия, читая специальную литературу, участвуя в деловых играх.

93. Поощряйте стремление работников высказывать идеи, относящиеся не только к прямым их обязанностям, но и к более широкому кругу вопросов.

94. Создайте условия для немедленного воплощения инициативы в конкретные идеи, предложения и дела. Нельзя сидеть и ждать сложа руки.

95. Создайте организационный механизм разработки и внедрения идеи нововведения.

96. Поддерживайте своей рекомендацией вышестоящему руководству инициативу ваших подчиненных. Обеспечьте обратную связь.

97. Всячески поддерживайте и способствуйте установлению неформальных отношений между высшим руководством организации и авторами оригинальных решений.

98. Поинтересуйтесь настроением работников, недавно пришедших в организацию, а также ее ветеранов.

99. Подумайте, чем можно возродить интерес к работе у сотрудников, которые чувствуют, что они уже полностью выложились.

100. Не рассматривайте стимулирование творческой инициативы как какую-то дополнительную уловку, сделайте его частью общей управленческой политики.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

По мнению американских специалистов, эти советы повысят творческий потенциал, инициативу работников, будут способствовать творческой обстановке, атмосфере доброжелательности и в конечном результате — повышению производительности труда.

§2. Нормативы труда

Значение норм в стимулировании эффективной производственной деятельности вытекает из того, что они являются основой установления объема ресурсов (количества станков, численности рабочих, запасов материалов), необходимых для достижения заданных производственных результатов. Обоснованность ресурсов, которыми располагает работник или производственный коллектив, является обязательным условием действенности системы стимулирования. Это обусловлено тем, что на предприятиях все эти системы в конечном счете основаны на сопоставлении фактических затрат ресурсов с нормативными.

Состав нормированных ресурсов определяется конкретными организационно-техническими условиями. Так, для рабочих, выполняющих сборочно-монтажные операции, основным ресурсом является рабочее время. Необходимые затраты этого ресурса на единицу работы (продукции) определяются нормами времени. Поэтому в данном случае **оценка эффективности труда рабочего осуществляется на основе сопоставления фактических и нормированных затрат времени**. Для рабочих-станочников рабочее время является главным ресурсом. Наряду с этим для станочных работ существенную роль играет стимулирование рационального использования инструмента и электроэнергии, которое осуществляется на основе соответствующих норм расхода этих ресурсов (рис. 5.17).

Наиболее широко применяются нормы времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости, нормированные задания.

Норма времени определяет необходимые затраты времени одного работника или бригады (звена) на выполне-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

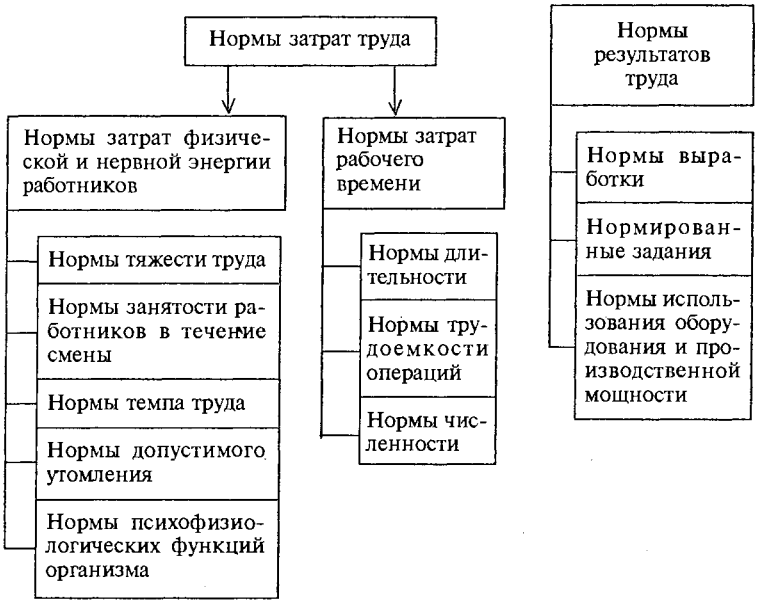


Рис. 5.17. Нормы затрат и результатов труда

ние единицы работы (продукции). Нормы времени измеряются в человеко-минутах (человеко-часах).

Норма выработки — количество единиц продукции, которое должно быть изготовлено одним работником или бригадой (звеном) за данный отрезок времени (час, смену). Нормы выработки измеряются в натуральных единицах (штуках, метрах и т. п.) и выражают необходимый результат деятельности работников.

Норма обслуживания — необходимое количество станков, рабочих мест, единиц производственной площади и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой (звеном).

Норма численности — численность рабочих, необходимых для обслуживания одного или нескольких агрегатов.

Норма управляемости (числа подчиненных) — количество работников, которое должно быть непосредственно подчинено одному руководителю.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Нормированное задание — необходимый ассортимент и объем работ, которые должны быть выполнены одним работником или бригадой (звеном) за данный отрезок времени (смену, сутки, месяц).

Как и норма выработки, нормированное задание определяет необходимый результат деятельности работников. Однако в отличие от нормы выработки нормированное задание может устанавливаться не только в натуральных единицах, но и в нормо-часах, нормо-рублях. В связи с этим норма выработки — частный случай нормированного задания.

Все названные виды норм устанавливаются исходя из необходимых затрат времени на осуществление элементов производственного процесса. Однако работа по установлению норм не сводится к нормированию времени. В общем виде **нормирование труда** — это вид деятельности по управлению производством, направленный на установление необходимых затрат и результатов труда, а также необходимых соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования.

Содержанием работы по нормированию труда в общем случае является **анализ производственного процесса**, разделение его на части, выбор оптимального варианта технологии и организации труда, проектирование режимов работы оборудования, приемов и методов труда; систем обслуживания рабочих мест, режимов труда и отдыха, расчет норм в соответствии с особенностями технологического и трудового процессов, их внедрение и последующая корректировка по мере изменения организационно-технических условий. Нормирование труда является важнейшим звеном как технологической и организационной подготовки производства, так и оперативного управления им. Каждое существенное изменение в технологии, организации труда и производства должно сопровождаться изменением норм.

К рассмотренным непосредственно примыкают и **нормы сложности выполняемых работ**, определяющие необходимую квалификацию исполнителей. Оценка сложности работ требует глубокого понимания особенностей технологического процесса.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Исходя из нормы сложности (разряда) работы определяется норма ее оплаты в единицу времени — тарифная ставка. В свою очередь, на основе тарифной ставки и нормы трудоемкости операции (единицы работы) устанавливается и норма ее тарифной зарплатоемкости (расценка).

Таким образом, возможно как узкое, так и широкое толкование понятия «нормы труда». В первом случае к нему будут относиться только рассмотренные выше нормы затрат и результатов. Во втором случае к нормам труда следует относить:

1) нормы затрат и результатов труда (нормы длительности, трудоемкости, численности, выработки, нормированные задания);

2) нормы структуры трудового процесса (нормы обслуживания и управляемости);

3) нормы сложности труда (разряды работ, категории сложности труда специалистов);

4) нормы оплаты труда (тарифные ставки, оклады, нормы зарплатоемкости работ);

5) нормы санитарно-гигиенических и эстетических условий труда — нормы освещенности, шума, температуры и других параметров производственной среды, режима труда и отдыха;

6) социальные и правовые нормы труда.

Обычно выделяют **два вида нормативных материалов**: нормативы и единые (типовые) нормы. Первые выражают нормативные зависимости для установления составных частей (слагаемых) норм времени, а также для определения норм численности; вторые представляют зависимости непосредственно между величиной нормы (времени, выработки, обслуживания, управляемости) и влияющими на нее факторами. Основное различие между нормативами и едиными (типовыми) нормами времени заключается в степени дифференциации элементов производственного процесса.

По содержанию нормативы по труду подразделяются на нормативы режимов работы оборудования, нормативы времени, нормативы темпа работы и нормативы численности.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Нормативы многократно используются для установления различных норм на работы данного вида. Норма устанавливается только для конкретной работы.

Нормативы действуют длительное время (пока сохраняется данная зависимость между нормой и факторами). В отличие от этого нормы должны пересматриваться при изменении условий, на которые они были установлены.

Методы исследования трудовых процессов могут классифицироваться по ряду признаков: цели исследования, количеству наблюдаемых объектов, способу проведения наблюдения, форме фиксации его данных; и т. п.

В соответствии с целью исследования выделяют следующие методы: **хронометраж, фотография рабочего времени, фотохронометраж.**

Хронометраж служит для анализа приемов труда и определения длительности повторяющихся элементов операций.

Фотография рабочего времени (ФРВ) применяется для установления структуры его затрат на протяжении рабочей смены или ее части. Термин «фотография» достаточно точно отражает сущность этого метода. Если при хронометраже объектом изучения, как правило, являются элементы оперативного времени на конкретный вид продукции, то есть фиксируются затраты времени на конкретный вид продукции, то при ФРВ учитываются затраты времени на все виды работ и перерывов, которые наблюдались в течение определенного отрезка времени. При этом элементы оперативного времени выделяются укрупненно (до приемов или комплексов приемов). Структура затрат времени при ФРВ может устанавливаться по различным классификационным схемам.

Фотохронометраж применяется для одновременного определения структуры затрат времени и длительности отдельных элементов производственной операции (табл. 5.18).

В зависимости от масштабов предприятий, принятой системы нормирования (централизованная, децентрализованная или смешанная) нормированием труда занимаются отделы организации труда и заработной платы (ООТиЗ), соответствующие службы в цехах.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 5.18.

Последовательность проектирования организации и расчета норм труда

Определение режима работы оборудования и машинного (аппаратурного) времени
Проектирование рабочих мест и трудовых приемов
Определение норм обслуживания и численности (с учетом вариантов разделения и кооперации труда, регламента обслуживания оборудования, режимов труда и отдыха)
Определение длительности операций и норм времени (с учетом нормируемых перерывов в работе оборудования и занятости рабочих)
Определение норм выработки и нормированных заданий

Задачами в области нормирования труда, которые решают специалисты указанных служб, являются:

1) Организация разработки и внедрения обоснованных норм;

2) изменение норм труда в соответствии с внедрением организационно-технических мероприятий, новой техники и технологии, совершенствованием организации производства и труда;

3) разработка предложений по сокращению потерь рабочего времени, максимальному использованию всех резервов производства;

4) координация деятельности структурных подразделений предприятия в области нормирования труда.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

§ 3. Организация оплаты труда. Принципы формирования доходов в рыночной экономике

Длительное время принцип **распределения по количеству и качеству труда** в отечественной литературе трактовался с позиций **распределения по затратам труда**. В последние годы такое понимание обычно отвергается: большинство авторов доказывает необходимость распределения по результатам труда.

Нет объективных оснований для абсолютизации каждого из названных подходов. Все определяется характером и условиями деятельности человека. Труд рабочего, выполняющего определенную операцию технологического процесса или комплекс таких операций, или этап обработки крупной детали (например, вала турбины), практически не может не оплачиваться по нормированным затратам труда, которые необходимы для достижения требуемого (планового) производственного результата. Иногда говорят, что оплата труда комплексных бригад осуществляется по конечному результату. Даже если продукция бригады оплачивается по относительно обособленному результату (комплекту полностью обработанных деталей, собранному узлу машины и т. д.), то распределение общего заработка практически чаще всего осуществляется пропорционально затратам труда.

Важно подчеркнуть, что все эти ситуации относятся к труду, выполняемому по заданной технологии. Чем выше доля элементов творчества, тем в большей мере распределение неизбежно ориентируется не на затраты, а на результаты труда. В таких видах творчества, как научное, техническое, педагогическое и т. д., распределение продуктов труда осуществляется как по затратам, так и по результатам.

В условиях рыночной экономики наряду с **доходами от труда** существенную роль играют **доходы от собственности**. В нашей стране распределение по собственности до

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву:
книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

последнего времени официально не имело существенного распространения. Однако с выпуском акций и других ценных бумаг **распределение по собственности** становится реальностью и при определенных условиях может быть достаточно значимым. В настоящее время все актуальнее проблема оптимального сочетания принципов распределения по труду и по собственности. При этом учитываются как социально-психологический, так и экономический аспекты. В первом случае речь идет о социальной справедливости, во втором — об экономической эффективности, стимулах ее роста.

Рост доходов от собственности может привести к усилению различий в уровне благосостояния, не связанных с личными способностями людей и их трудовыми усилиями. Это не только нарушает сложившиеся представления о социальной справедливости, но и при определенных условиях приводит к негативным последствиям для экономики страны, так как делает неравными стартовые позиции людей, принадлежащих к различным имущественным группам.

Для нашей страны существенное значение имеет **распределение по должности**. Длительное время считалось, что занимаемая должность определяет вклад человека в общественное богатство, количество и качество его труда. Однако известны многие факты, которые заставляют усомниться в наличии достаточной положительной корреляции между занимаемой должностью и реальным вкладом в общественное богатство. Более того, здесь корреляция часто оказывается отрицательной. Это делает весьма актуальной проблему такого распределения доходов, при котором их уровень зависел бы не от должности, а от экономического и социального эффекта деятельности конкретного лица, занимающего данную должность.

В большинстве стран неравенство в доходах пытаются компенсировать за счет общественных фондов потребления и благотворительных фондов, которые в определенной мере реализуют **распределение по потребностям**. Путь к рациональному распределению лежит не через уравнивание доходов, а через такой уровень их дифференциации,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

который обеспечивает высокие стимулы к росту эффективности и вместе с тем сохраняет стабильность в обществе за счет гарантий удовлетворения основных потребностей всего населения страны.

В условиях рыночной экономики **доход сотрудника предприятия** включает следующие элементы: 1) **оплата по тарифным ставкам и окладам**; 2) **рыночная компонента**; 3) **доплаты и компенсации**; 4) **надбавки**; 5) **премии**; 6) **социальные выплаты**; 7) **дивиденды**.

Тарифные ставки и оклады определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью.

Рыночная компонента отражает соотношение спроса и предложения на труд данного вида.

Назначением доплат является возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в условиях и тяжести труда. Компенсации учитывают не зависящие от предприятия факторы, в том числе рост цен.

Надбавки и премии вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Различия между надбавками и премиями в том, что надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода, а премии могут быть нерегулярными, и их величина существенно меняется в зависимости от достигнутых результатов.

Таким образом, доплаты и компенсации отражают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективно не зависят от сотрудника. Надбавки и премии отражают результаты его собственных достижений.

Тарифные ставки и **оклады** устанавливаются на основе тарифных договоров в соответствии со сложностью труда, его ответственностью, уровнем цен на предметы потребления, ситуацией на рынке труда и другими факторами. Мировой опыт показывает целесообразность единых тарифных сеток из 17–22 разрядов для рабочих, специалистов и руководителей, что обеспечивает наглядность соотношений в тарифных ставках различных групп сотрудников.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тарифные коэффициенты характеризуют соотношения в оплате труда работников данного и первого разрядов. Отношение тарифных ставок первого и последнего разрядов называется диапазоном тарифной сетки. Например, в ФРГ средний диапазон доходов составляет 20–25 раз, в Японии 15–20 раз.

Диапазон единой тарифной сетки бюджетных предприятий и организаций России составляет 1:10,07. Величины тарифных коэффициентов изменяются в соответствии с целями экономической политики.

Реальные ставки оплаты труда, установленные в результате переговоров между работодателем и работником, могут существенно превышать ставки тарифной сетки для отдельных групп, персонала вследствие повышенного спроса на данный вид труда.

Доплаты за условия труда. Неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно улучшить, должны компенсироваться работнику прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. Если этого недостаточно, вводятся доплаты к тарифным ставкам на основе аттестации рабочих мест и трудовых процессов.

Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены.

Доплаты за уровень занятости в течение смены вводятся преимущественно для многостаночников, наладчиков, ремонтного персонала. Этот вид позволяет учитывать различия в затратах труда, обусловленные степенью использования сменного фонда времени рабочих.

Надбавки за производительность выше нормы до последнего времени чаще всего имели форму **сдельного приработка** или оплаты за работу с численностью персонала меньше нормативной.

Можно выделить следующие **причины перевыполнения норм**: 1) наличие у работника способностей к данной работе, превышающих средний уровень; 2) применение усовершенствований, которые не оформлены как рационализаторские предложения технического или организацион-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ного характера; 3) нарушения технологии и техники безопасности; 4) чрезмерная интенсивность труда; 5) ошибочность нормы.

Только первая причина может считаться объективным основанием для получения сдельного приработка и аналогичных ему выплат. Причины 3–5 в нормально организованном производстве не должны иметь места.

Надбавки за личный вклад в повышение эффективности устанавливаются: 1) авторам рационализаторских предложений по совершенствованию техники и технологии; 2) авторам предложений по совершенствованию организации труда, производства и управления; 3) рабочим, специалистам и руководителям, которые принимали непосредственное участие в реализации технических и организационных нововведений.

Надбавки устанавливаются на период реального применения нового оборудования, инструмента, форм организации труда; и т. д.

Надбавка за высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий выплачиваются из фонда руководителя подразделения (мастера, начальника цеха, отдела). Величина и период установления этой надбавки определяются соответствующими руководителями.

Из экономической сущности премий следует, что они могут быть двух основных видов: 1) за качественное и своевременное выполнение работ; 2) за личный творческий вклад работника в общий результат деятельности цеха и предприятия.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Контрольные вопросы к главе V

1. Какие задачи решает подсистема стимулирования труда?
2. Какие определения дают понятию «мотивация»?
3. Что представляет собой процесс мотивации? От каких факторов зависит сила мотивации?
4. Какие концепции мотивации относят к содержательным теориям?
5. Охарактеризуйте иерархию потребностей Маслоу.
6. Сравните теории Маслоу и Херцберга.
7. Какова связь мотивации и исполнения? От каких факторов зависит уровень исполнения?
8. Что такое процессуальные теории мотивации?
9. Каковы основные идеи теории ожидания Врума, теории справедливости?
10. Проанализируйте интеграционную модель Портера—Лоулера.
11. Что представляют собой мотивационные модели: рациональная модель, модель человеческих взаимоотношений; модель самоактуализации?
12. Каково содержание комплексной модели мотивации?
13. Назовите и поясните мотивационные стратегии и методы.
14. Какова роль денег в стимулировании труда?
15. Назовите регуляторы мотивации и главные мотиваторы.
16. Насколько значимы те или иные элементы мотивации и демотивации?
17. Какие методы стимулирования используются?
18. В чем заключается смысл теории X и Y Д.Мак Грегора?
19. Что такое расширение труда? Обогащение труда?

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

20. Когда партисипативные стратегии наиболее эффективны для использования?
21. Что такое типы управления A и Z?
22. Чем полезен скользящий график рабочего дня?
23. Назовите запомнившиеся вам советы по стимулированию инициативы работников.
24. Какую роль в стимулировании труда играют нормы и нормативы труда?
25. Перечислите нормы затрат и результатов труда, сложности труда.
26. Зачем нужны нормы оплаты труда? нормы численности?
27. Какие методы исследования трудовых ресурсов применяются при нормировании? Что такое «фотография рабочего времени»?
28. Как организуется оплата труда? Какие принципы распределения используются? Почему распределение по результатам труда эффективнее, чем распределение по затратам труда?
29. Какие элементы включает в себя доход сотрудника?
30. Чем отличаются надбавки от доплат? от сдельного приработка? от премии?

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

глава VI

ПОДГОТОВКА КАДРОВ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

§1. Анализ рынка труда и структуры занятости

Рынок труда — сфера формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы. Составной частью рынка труда является рынок рабочих мест, поскольку зачастую предлагается (имеет спрос) совершенно определенное рабочее место.

Рынок труда имеет ряд черт, отличающих его от рынков обычных товаров. В нем действуют особые регуляторы и социальные силы. Можно отметить следующие особенности.

1. Рынок труда существует не только во внешней по отношению к предприятию среде, он распространяется и на сферу производства, так как отношения купли-продажи не прекращаются с поступлением работника на предприятие. Принятый на предприятие работник может искать другую работу как внутри, так и вне данного предприятия, а предприниматель подбирает кандидатов как среди занятых, так и незанятых работников.

2. В отличие от рынка обычных товаров при продаже рабочей силы работник не утрачивает право собственности на нее, он продает лишь право использования этой рабочей силы. В процессе использования рабочая сила не уничтожается.

3. На структуру спроса и предложения рабочей силы влияет большое число автономных факторов, т. е. факторов, формирующихся вне рынка труда.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Одним из таких факторов является степень осведомленности трудоспособного населения о конъюнктуре на субрынках труда. При недостатке информации о текущем положении на рынке труда, если даже и существует относительное равновесие спроса и предложения, нельзя ожидать оптимального распределения труда.

Решение индивида о том, какое количество труда предложить, — это своего рода компромисс между досугом и купленными потребительскими благами. Кроме того, учитываются такие характеристики места работы, как безопасность, престиж, комфорт и возможность продвижения по службе.

Схема взаимосвязей населения и предприятий через рынки труда и экономических благ представлена на рис. 6.1.

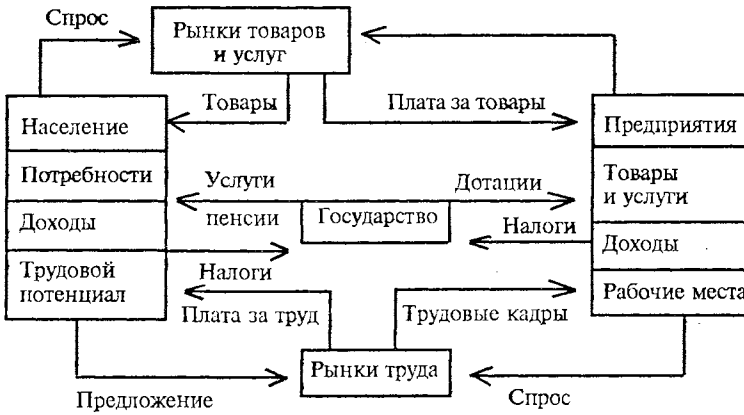


Рис. 6.1. Взаимосвязь населения и предприятий через рынки труда и товаров

Участие человека в экономической деятельности характеризуется его потребностями и возможностями их удовлетворения, которые обусловлены характеристиками человеческого потенциала: здоровьем, нравственностью, творческими способностями, образованием и профессионализмом. Таким образом, человек в рыночной экономи-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ке выступает, с одной стороны, как потребитель экономических благ, производимых предприятиями, а с другой — как обладатель способностей, знаний и навыков, необходимых предприятиям, государственным и общественным органам.

Взаимосвязи населения и предприятий осуществляются через рынки экономических благ и ресурсов. В рассматриваемом аспекте важнейшим из рынков экономических ресурсов является рынок труда. На нем **спрос формируется информацией предприятий о необходимом количестве рабочих мест, а предложение — информацией о численности и профессионально-квалификационных характеристиках людей, желающих работать.** Кроме этого, учитывается информация о возможных ставках оплаты труда.

На рынке товаров и услуг спрос формируется исходя из потребностей населения и его доходов, а предложение — исходя из характеристик продукции и услуг, их объемов и стоимости.

Предложение рабочей силы качественно и количественно изменяется в зависимости от изменений в возрастной структуре населения, в системе профессиональной и общей подготовки, в силе влияния международного рынка труда на внутренний рынок и т. д. Дифференциация в предложении рабочей силы усиливается тем, что работники, имеющие одинаковые возраст и профессию, различаются по полу, состоянию здоровья, качеству профессиональной подготовки, опыту, а это, несомненно, сказывается на способности выполнять данную конкретную работу.

Изменение потребности в рабочей силе является в основном результатом сдвигов в спросе и, соответственно, производстве товаров и услуг, а также изменений в технике и технологиях.

Таким образом, сбалансированность спроса и предложения рабочей силы на рынке труда затрудняется тем, что на них влияют различные силы: **с точки зрения предложения главными факторами являются образование и профессиональная подготовленность, а с точки зрения спроса — тенденции экономического и технологического развития страны.**

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Главная цель политики в отношении рынка труда заключается в том, чтобы достичь приближения к количественному и качественному равновесию спроса и предложения рабочей силы.

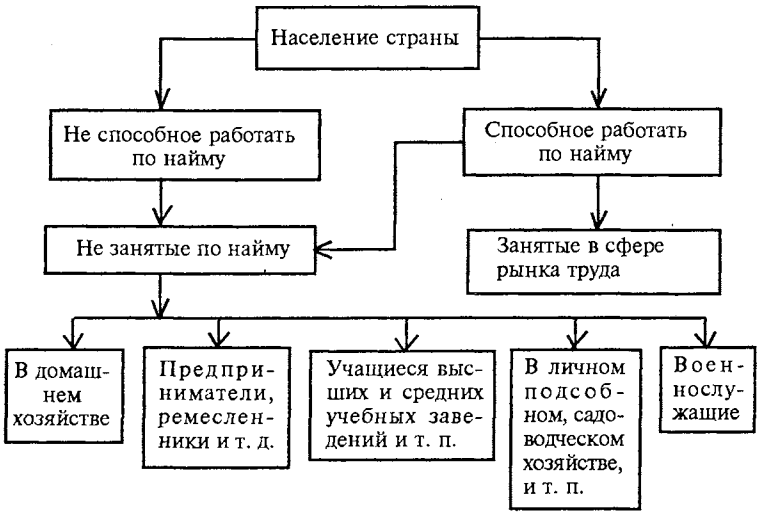


Рис. 6.2. Структура занятости населения (Группировка населения по занятости)
(см.: Павленков В. А. М., 1992. С. 21)

При решении проблем занятости обычно выделяют трудоспособное и нетрудоспособное население страны. Потенциальными кандидатами на свободные рабочие места являются в большинстве своем лица трудоспособного возраста и некоторая часть лиц нетрудоспособного. На рис. 6.2. представлена структура занятости населения страны в соответствии со степенью способности работать по найму.

Структура населения может анализироваться либо по одному признаку (полу или возрасту), либо по обоим.

В общей численности населения России в 1992 г. женщины составляют около 53%. В народном хозяйстве трудится свыше 59 млн женщин (рабочих и служащих), или более половины всех работающих, из них около 55% — в отраслях материального производства.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Однако женщины заняли в основном места с не- и малоквалифицированным трудом.

Более половины работников ручного труда также составляют женщины.

Из 60 млн занятых лишь 1,5 млн женщин-руководителей. Фактически они отстранены от реального участия в верхних и средних эшелонах управления обществом. Женщины-руководители в большинстве своем заняты в низовом звене и чаще всего в сфере хозяйственного управления. Всего лишь немногим более полумиллиона женщин руководят предприятиями, организациями и учреждениями, около миллиона возглавляют цехи, участки, отделы и другие структурные подразделения. В последние годы наблюдается процесс вытеснения женщин с ранее занятых позиций.

Женщине сложнее, чем мужчине, найти свое место в производственной сфере.

Для этого есть некоторые объективные причины. Деловая квалификация женщин растет медленнее, чем у мужчин, чаще из-за семейных обстоятельств, связанных с рождением детей, недостатками в системе дошкольного воспитания детей, трудностями быта.

С точки зрения занятости любой человек относится к одной из трех следующих групп. Он может быть **занятым, безработным или находящимся вне совокупной рабочей силы.**

Согласно критериям Госкомстата, к занятым относятся лица трудоспособного возраста (от 16 лет и старше), а также лица младших возрастов, которые:

1) выполняют работу по найму, за вознаграждение, а также иную приносящую доход работу;

2) временно не работают из-за болезни или травмы, в связи с необходимостью ухода за больными родственниками, находятся в трудовом отпуске или пользуются отгулами;

3) выполняют работу без оплаты на семейном предприятии;

4) самостоятельно обеспечивают себя работой. Сюда относятся предприниматели, члены производственных кооперативов; люди, занимающиеся индивидуальной тру-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

довой деятельностью; лица, занятые в производстве материальных ценностей и услуг для личного (семейного) потребления, если такое производство составляет значительный вклад в общее потребление семьи;

5) являются военнослужащими;

6) находятся в отпуске по беременности, родам и уходу за ребенком;

7) избраны, назначены или утверждены на оплачиваемую должность.

В отличие от международных стандартов, в России относят к числу занятых обучающихся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах; студентов, проходящих очный курс обучения в высших, средних специальных и прочих учебных заведениях.

Безработными следует считать тех, кто не работает, хочет работать и подтверждает свою готовность активными усилиями по поиску работы. Занятые и безработные, как группы населения, образуют совокупную рабочую силу.

В понятие совокупной рабочей силы не входит экономически неактивное население: пенсионеры; инвалиды трудоспособного возраста, полностью утратившие трудоспособность; лица, находящиеся в местах лишения свободы; люди трудоспособного возраста, временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные в будущем пополнить рынок труда; домохозяйки; лица, прекратившие поиск работы; лица, не нуждающиеся в работе как способе поддержания существования.

В литературе нет четких определений категории незанятого населения. Очевидно, в эту категорию следует включать безработных и ту часть экономически активного населения, которая нуждается в работе, но по каким-то причинам не зарегистрирована официально как безработные.

Количественным показателем состояния дел на рынке труда считается норма безработицы. Она исчисляется как процентное отношение числа безработных к численности совокупной рабочей силы. Например, если на троих занятых приходится один безработный, то отсюда следует, что совокупная рабочая сила состоит из четырех человек, а норма безработицы равняется 25 процентам.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Существует количественная взаимосвязь между экономической активностью и безработицей, которая исчисляется согласно следующему закону: для того, чтобы безработица не прогрессировала и ее показатель оставался на стабильном уровне, необходимо ежегодное увеличение валового национального продукта примерно на 2,7%. Каждые дополнительные 2% прироста валового ВНП уменьшают долю безработных на 1 процентный пункт. И наоборот, каждое дополнительное сокращение темпов прироста ВНП на 2% вызывает рост нормы безработицы на 1 процентный пункт. Следовательно, норма безработицы может рассматриваться как результат кумулятивного экономического роста. Естественно, что прямым следствием спада национального производства является пропорциональный ему рост безработицы.

С этой точки зрения сложившаяся сейчас в России ситуация представляет собой экономический парадокс.

В 1994 году валовой продукт составлял только 59% от уровня 1991 года. И тем не менее сокращение занятости за указанный период не превысило 4,5%. Объяснение этого парадоксального факта состоит в том, что спад производства в России выражен преимущественно в резком снижении производительности труда при относительно умеренном росте открытой безработицы.

Отсюда можно сделать вывод, что помимо открытой, существует и **скрытая** безработица. Она проявляется в том, что значительное количество людей, официально имеющих работу и числящихся занятыми, в действительности длительное время не участвуют реально в производстве. Это люди, находящиеся в принудительных отпусках по инициативе администрации без сохранения содержания или с частичной оплатой.

Проявлением скрытой безработицы в России можно считать и такое характерное для сегодняшнего дня явление, как невыплаты зарплаты. Они достигли к концу 1996 года в общей сложности 40 триллионов рублей. Исходя из величины средней зарплаты, можно рассчитать, что не получили денежного вознаграждения за свой труд свыше 12 млн человек, которые тоже могут рассматриваться как

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

безработные. Многие работники переведены на сокращенную рабочую неделю — это «частичная безработица».

Данные о масштабах неполной занятости не включают тех людей, чья высокая квалификация остается невостребованной; а возможность получения более высокой зарплаты — нереализованной. В широком смысле **неполная занятость** — это такое положение, при котором выполняемая работа не требует полного использования квалификации и профессиональной подготовки индивида, не соответствует его ожиданиям и не позволяет получать такую зарплату, какую он мог бы иметь, работая в полном объеме и полностью реализуя свои возможности. Если определить полную незанятость как хроническое недоиспользование квалификации и способностей, то значительную часть работающих на производстве можно рассматривать как страдающих от неполной занятости.

Среди источников безработицы выделяют циклические, функциональные, сезонные и структурные. **Циклическая безработица** связана с колебаниями спроса на рабочую силу, обусловленными циклически чередующимися спадами и подъемами производства. В период спада производства, согласно приведенному выше закону, показатель безработицы резко возрастает, а в период подъема снижается, и большинство безработных снова возвращаются на рабочее место.

Сезонная безработица возникает в результате сезонных колебаний спроса на рабочую силу. Она затрагивает тех, чей труд обусловлен спецификой времени года, — занятых в рыболовстве, строительстве, сельском хозяйстве.

Функциональная безработица — это временная незанятость, связанная с переходом с одного рабочего места на другое или поисками более подходящей работы. Этот вид безработицы существует и в условиях здоровой экономики в период подъема производства. Можно предположить, что и при полной занятости всего экономически активного населения работники наемного труда будут переходить с места на место в поисках лучших условий труда и более высокого заработка.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Наиболее тяжелой и опасной для общества является **структурная безработица**. Это невозможность для определенных групп населения получить или сохранить за собой рабочие места из-за отсутствия спроса на профессию, недостаточно высокой или ставшей недостаточной квалификации, дискриминации по половому или возрастному признаку, или в силу инвалидности. Даже в периоды экономического подъема, когда общий уровень занятости достаточно высок, среди этих категорий населения сохраняется непропорционально высокая безработица. Динамика безработицы демонстрирует неравенство возможностей трудоустройства для женщин, особенно имеющих малолетних детей, молодежи, людей предпенсионного возраста и инвалидов. К этой же группе безработных относятся люди, потерявшие работу в связи с автоматизацией производства, устойчивым снижением спроса на те или иные товары и услуги, закрытием предприятия и оттоком капитала из данной отрасли. На основании данных о структурной безработице Государственная служба занятости вырабатывает перспективную стратегию трудоустройства наиболее уязвимых групп населения, создает целевые программы профессиональной подготовки и переподготовки.

С точки зрения продолжительности безработица может быть кратковременной или длительной. Продолжительность безработицы определяется временем, в течение которого человек не может найти работу. При одном и том же годичном уровне безработицы, скажем, 5% возможны две совершенно различные ситуации на рынке труда: 1. В течение года каждый работник был безработным 5% времени, т. е. примерно две с половиной недели. В этом случае мы имеем дело с массовой безработицей, средняя продолжительность которой мала. 2. В течение всего года 5% совокупной рабочей силы охвачены безработицей. Следовательно, подавляющее большинство трудоспособного населения имеет работу, но у тех 5%, которые ее лишены, продолжительность безработицы очень высока.

Из этих двух ситуаций, безусловно, вторая тяжелее. Наличие в обществе стабильной группы, охваченной долговременной безработицей, чревато опасными последстви-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ями как для самих безработных, так и для всего общества. Люди, не имеющие работы в течение длительного времени, неизбежно рано или поздно попадают в тяжелое материальное положение. В первые месяцы после потери работы безработный имеет право на получение пособия, размер которого позволяет на протяжении некоторого времени сохранять свое потребление на прежнем уровне или хотя бы не опускаться ниже черты бедности. В развитых странах размеры пособия по безработице достаточно велики. Например, в США его величина по различным отраслям производства колеблется от 36% до 95% зарплаты, которую человек получал до увольнения. Однако пособие выплачивается лишь в течение определенного периода времени, обычно несколько месяцев. Примерно четвертая часть безработных в США перестают получать пособие раньше, чем им удается найти новую работу. Эта группа, естественно, претерпевает серьезные материальные затруднения, и психологическое состояние составляющих ее людей характеризуется особой напряженностью. Специфика психологии безработных, длительное время остающихся в бедственном положении, определяется тем, что они, в отличие от людей, быстро находящих новую работу, ощущают себя утратившими профессиональный и социальный статус, маргиналами, которые отвергнуты обществом. По мере того, как эти люди фиксируются в своем маргинальном статусе, у них происходит смена ценностей, переориентация сознания, и они становятся деструктивной силой, угрожающей социальной стабильности и благополучию.

Когда идет речь о нормализации положения на рынке труда, имеется в виду не достижение стопроцентной занятости трудоспособного населения, а приведение процентной доли безработных к уровню естественной нормы безработицы. Под **естественной нормой безработицы** понимается такой процент безработных в обществе, который соответствует экономически целесообразному уровню занятости. Как указывает А.И.Старков (см. ж. Общество и экономика. 1994, № 7–8. С. 52), безработица в размере 5–7% допустима и целесообразна.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таким образом, нормальный рынок труда как составная часть рыночной экономики в целом представляет собой сбалансированную и жизнеспособную структуру спроса и предложения на рабочую силу. В этой структуре с неизбежностью будут возникать колебания в соотношении спроса и предложения, обусловленные состоянием экономического организма. Но в здоровом экономическом организме рынок труда сохраняет постоянную тенденцию к восстановлению естественно необходимого соотношения спроса и предложения. Что касается современного состояния рынка труда в России, то его специфика связана с прохождением российской экономики через переходный период, нарастающим спадом производства и инфляцией. Существует экономическая закономерность: уровень безработицы в стране находится в обратной пропорции к уровню инфляции. График, отражающий эту зависимость, называется «кривой Филлипса».

Кривая Филлипса представляет собой гиперболу, показывающую, что темпы роста заработной платы, а следовательно, и цен определяются уровнем безработицы. Концепция антиинфляционной политики, основанная на кривой Филлипса, предполагает, таким образом, жесткую ситуацию выбора: либо низкие темпы инфляции при высоком уровне безработицы, либо высокие темпы инфляции при низком уровне безработицы.

Наряду с такой точкой зрения в настоящее время существует и другая: сохранение безработицы на уровне естественной нормы позволяет удерживать общественный организм в состоянии макроэкономического равновесия со стабильным темпом инфляции. Эта естественная норма безработицы получила поэтому еще одно название: не ускоряющая инфляцию норма безработицы (not-acceleration-inflation rate of unemployment). Название подчеркивает основной смысл этого показателя: он отражает уровень безработицы, минимально необходимый для того, чтобы предотвратить ускорение инфляции.

Согласно этой концепции, в случае уменьшения безработицы ниже уровня естественной нормы инфляция не только возрастет, но и темпы ее роста должны существен-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

но ускориться. Однако точно установить величину естественной нормы безработицы, не допускающей ускорения инфляции, практически невозможно; для того, чтобы приблизительно оценить ее, приходится ориентироваться на фактическую норму безработицы в те периоды, когда темпы роста инфляции относительно невысоки.

По расчетам специалистов, к 2000 году естественная норма безработицы, обеспечивающая экономическое равновесие в России, должна будет составлять 3,5–4% от числа экономически активного населения.

Методы политики, направленные на решение проблем занятости, можно разделить на три большие группы: международное сотрудничество в области разделения труда, активная политика в вопросах распределения труда и политика доходов.

Активная политика в вопросах разделения труда должна быть ориентирована на обеспечение полной занятости и создание условий, при которых изменения в структуре занятости становятся более приемлемыми и легче переносятся, на смягчение отрицательных последствий сокращения рабочих мест и на помощь работникам, потерявшим работу. Активная политика предполагает наличие агентств в области рабочей силы (служб занятости), хорошо обеспеченных информацией и способных всесторонне оценить положение на рынке труда, имеющих в своем распоряжении административный аппарат, обладающий соответствующими правами и полномочиями. Мероприятия, связанные с политикой в области использования труда, должны финансироваться из национального бюджета.

Государством должен быть принят комплекс мер, упреждающих рост безработицы и препятствующих ее переходу в застойную форму. Одной из таких мер может стать субсидирование из средств государственного бюджета дополнительной рабочей силы на функционирующих предприятиях. Предприятия, создающие дополнительные рабочие места, должны получать льготные кредиты для оплаты труда принятых на эти места работников. Другим возможным шагом в направлении выравнивания спроса и предложения на рынке труда может служить понижение

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

фактического предложения рабочей силы за счет снижения планки пенсионного возраста. Несмотря на то, что предоставление временной работы не является радикальным средством решения проблемы занятости, все же следует использовать и эту возможность смягчения напряженности на рынке труда. Речь идет о создании временных рабочих мест, ориентированных не на получение прибыли, а на интересы общества. Это так называемые «общественные работы» — очистка и благоустройство территорий, деятельность по охране окружающей среды и т. д. Далее, спрос на рабочую силу можно перераспределять путем перехода предприятий на неполную рабочую неделю, привлекая на предприятия дополнительную рабочую силу на неполный рабочий день. Например, в восточных землях объединенной Германии на многих рабочих местах трудятся по два человека, каждый в течение четырех часов. Платят им не только из доходов предприятия, но и за счет федеральной казны. При этом необходимо установить почасовой минимум заработной платы, у нас же законодательно утвержден только месячный минимум зарплаты.

Выбор политики доходов зависит от конкретной экономической ситуации в стране. Так, может быть выбрана такая политика доходов, которая, ограничивая темпы повышения заработной платы и цен, снижает слишком сильное влияние фирм и профсоюзов на рынок труда. Жизнеспособность этой политики определяется действиями правительства и требует создания эффективной организационной структуры. Однако прямое вмешательство правительства может вызвать определенные социально-политические последствия, и поэтому подобная политика доходов может использоваться скорее в качестве чрезвычайной краткосрочной меры.

Политика доходов может предусматривать: увязку минимальных размеров оплаты труда и пенсий с прожиточным минимумом; введение определенного порядка индексации заработной платы и пенсий; определение степени жесткости тарифной системы оплаты труда; установление порядка налогообложения фонда оплаты труда; использование официальной величины прожиточного минимума

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

при разработке программ по социальной защите населения.

Конкурентоспособность предприятия на рынке труда — это совокупность предоставляемых работникам условий, которые положительно отличают данное предприятие от аналогичных предприятий; способность предприятия быть выбранным в качестве места работы.

В качестве показателей, оценивающих положение предприятия на рынке труда, могут быть использованы некоторые показатели движения и качества трудовых ресурсов. В их число включаются:

1) уровень удовлетворенности работников предприятием, количественно оцениваемый коэффициентом ($К_у$):

$$К_у = 1 - Р_{сж}/Р,$$

где Рсж — количество работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию за определенный период; Р — среднесписочное количество работников предприятия за этот же период.

При помощи данного показателя можно в первом приближении определить, насколько удовлетворен спрос, предъявленный работником предприятию, т. е. насколько конкурентоспособно предприятие на рынке труда с позиций удовлетворения потребностей работников;

2) уровень укомплектованности кадрами — показатель, рассмотрение которого в динамике позволяет определить не только популярность предприятия на рынке труда, но и степень активности кадровой политики, в частности эффективность процедур набора персонала;

3) средняя заработная плата. Величина этого показателя рассматривается в динамике. При этом сравниваются темпы роста средней заработной платы на предприятии с темпами средней заработной платы в регионе;

4) качество трудовых ресурсов предприятия. Оценка качества трудовых ресурсов выполняется укрупненно, исходя из социально-демографической структуры коллектива предприятия. Известно, что наибольшую производительность обеспечивают работники конкретной возрастной группы, и трудовой потенциал предприятия в определенной степени зависит от того, каков удельный вес работников этой возрастной группы в общем числе работников.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Кроме того, могут быть выделены наиболее производительные группы по стажу работы на предприятии и определен их удельный вес в численности работников. На основании результатов расчета можно судить, насколько привлекательно предприятие для работников, обеспечивающих высокую производительность труда;

5) наличие льгот, предоставляемых предприятием работникам, что в настоящее время является существенным фактором конкурентоспособности предприятия на рынке труда;

6) местоположение предприятия и положение его по отношению к транспортной сети города, что особенно важно для больших городов и для предприятий, на которых используются сквозные профессии.

Рекламная политика предприятия в области занятости определяется как общим положением, сложившимся на рынке труда, так и конкретными задачами предприятия по обеспечению производственного процесса рабочей силой.

§ 2. Планирование трудовых ресурсов (персонала)

После второй мировой войны на предприятиях в США, а также американских предприятиях, расположенных в Европе, производительность труда была выше, чем в других западных странах, в 2,5–3,0 раза. Это вызывало у многих недоумение. Система одна, а результаты разные. По решению английского парламента в США была направлена группа ученых для изучения этого вопроса. Через год парламентариям был представлен доклад с результатами проведенных исследований. Красной нитью проходило в конце доклада следующее: США опережает своих партнеров по производительности труда и связано это с тем, что там действует научно обоснованная система подбора кадров и придается большое значение подготовке и повышению квалификации менеджеров. В США свыше 1300 учебных заведений, которые занимаются подготовкой менеджеров, кадровиков, промышленных психологов, социологов, дизайнеров. Исследования, проведенные в 70 круп-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ных фирмах США, показали, что на каждые 15–17 человек инженерно-технического персонала имеется 1 специалист по организации и управлению. Если в организации работает всего 100 человек, то и здесь есть специалист подобного профиля. Что же это за люди, которые занимают должность организаторов-управленцев?

Десять процентов — это доктора наук, 25 — магистры, 25 — лица, имеющие по два университетских образования, остальные — это бакалавры и практики. Заработная плата этих работников и статус приравниваются к высшему управленческому персоналу. Они не отличаются от высшего руководства фирм по значимости своей деятельности, по опыту работы, по квалификации. Если организатор-управленец дает рекомендацию, например, начальнику цеха о какой-либо реорганизации, то начальник цеха обязан отнестись к этой рекомендации как к руководству действием либо в течение 3-х дней подать аргументированную докладную записку вышестоящему руководству со своими возражениями. Если последний не делает ни того ни другого, такого начальника немедленно увольняют, и профсоюзы такое увольнение санкционируют.

Организаторы-управленцы используют научно обоснованную систему подбора кадров и управления трудовыми ресурсами как важнейшее средство повышения эффективности функционирования предприятия.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. Набор персонала.
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва.
4. Определение заработной платы и льгот.
5. Профориентация и адаптация.
6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы.
7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

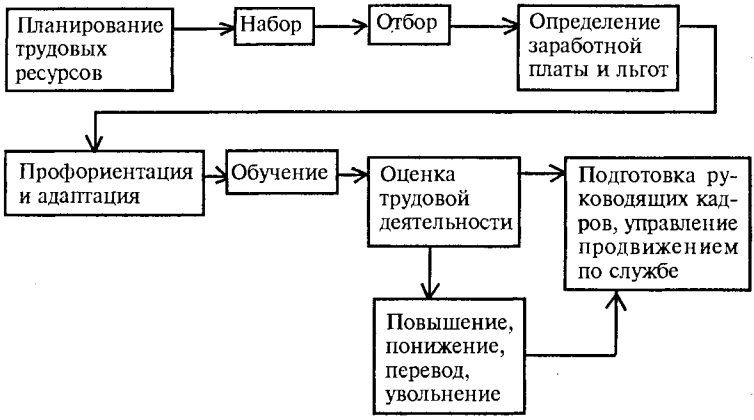


Рис. 6.3. Управление трудовыми ресурсами (по М.Х.Мескону)

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение — разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, а также процедур прекращения договора найма.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Планирование трудовых ресурсов включает в себя 3 этапа (рис. 6.4):

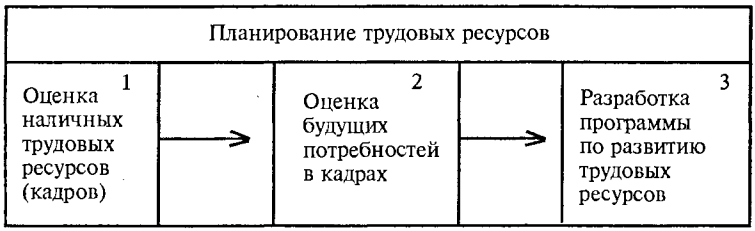


Рис. 6.4. Планирование трудовых ресурсов

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Понятие «кадры» обозначает как основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений, общественных организаций, в воинских подразделениях командный и рядовой состав. Кадры подразделяются на две основные категории: рядовые работники и руководители, т. е. управленческие кадры.

Сущность кадрового планирования заключается в том, что оно имеет задачей предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Место кадрового планирования в системе управления кадровой работой организации показано на рис. 6.5.

Для оценки наличных трудовых ресурсов необходимо собрать следующую информацию:

— сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу; и т. д.)

— данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих; и т. д.);

текучесть кадров;

— потери времени в результате простоев, по болезни;

данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);

— заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

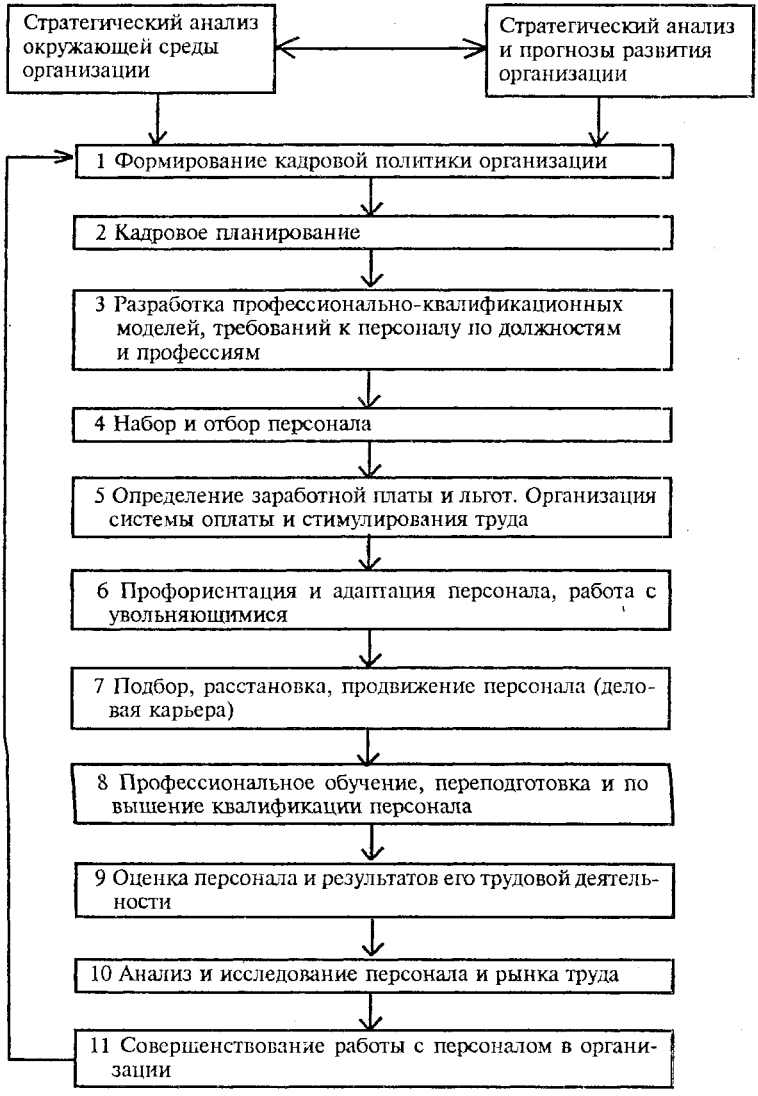


Рис. 6.5. Место кадрового планирования в системе управления работой с персоналом в организации

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений. Схема планирования потребности в персонале показана на рис. 6.6.

Задачей планирования привлечения персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

При заданной технологии необходимая предприятию численность персонала определяется программой выпуска продукции, нормами затрат рабочего времени и установленной продолжительностью рабочего года:

$$L = \frac{\Sigma_k P_k H_k}{F}$$

где L — норма численности персонала данной группы (профессии, уровня квалификации); P_k — плановый годовой объем продукции k-го вида; H_k —норма затрат рабочего времени персонала данной группы на единицу продукции k-го вида; F — годовой фонд времени одного сотрудника данной группы.

Прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей, должно сочетаться с анализом внешнего рынка труда и имеющейся на нем рабочей силы.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

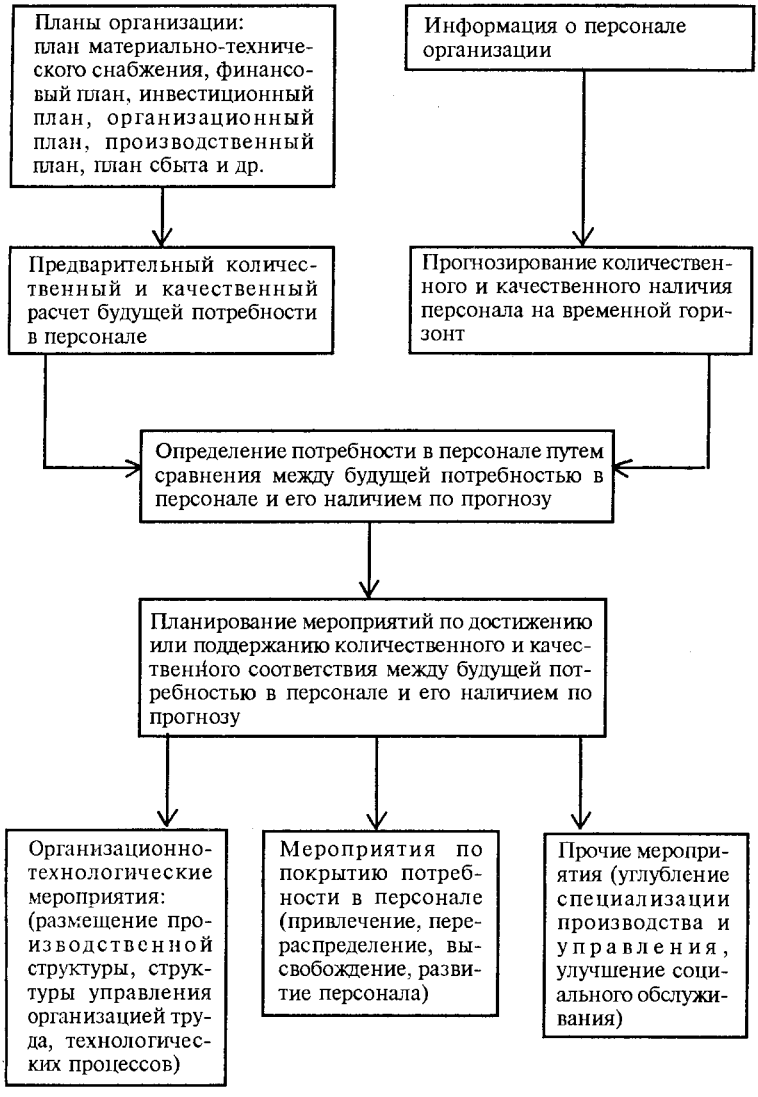


Рис. 6.6. Схема планирования потребности в персонале

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

§ 3. Набор и отбор кадров

Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы. Эти знания получают посредством анализа содержания работы. Именно анализ содержания работы создает надежное основание для принятия решений о найме, отборе, назначении зарплаты и т. д.

Существуют несколько методов анализа содержания работы:

— наблюдение за работником и регистрация всех выполняемых им задач и действий;

— сбор информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником;

— работник дает описание своей работы и требований к ней, заполняет вопросник.

На основе полученной информации создается **должностная инструкция**, которая включает перечень основных обязанностей, требующихся знаний и умений. Полученная информация о содержании работы на каждой конкретной должности и по каждой специальности используется также для разработки профессиограммы.

Информация о профессии обобщается в **профессиограмме**, в которой указываются особенности данной профессиональной деятельности, основные действия, операции, их последовательность, необходимая специальная подготовка, требующиеся знания и умения, режим труда и отдыха, санитарно-гигиенические условия, характерные психофизиологические состояния (монотонность, утомление, эмоциональная напряженность), объем и характер перерабатываемой информации, физическая и интеллектуальная тяжесть труда, используемое оборудование, алгоритмы и психологическая структура выполняемых человеком действий. Затем оценивают степень значимости различных психологических свойств и качеств личности для эффективного выполнения данной деятельности.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах, обращение к агентствам по трудоустройству и т. п. Многие организации предпочитают проводить набор, в основном, внутри своей организации, так как продвижение по службе своих работников обходится дешевле (рис. 6.7).



Рис. 6.7. Источники привлечения персонала

Зарубежные и отечественные специалисты по менеджменту считают, что большинство издержек в социально-экономической сфере России связано с отсутствием научно обоснованной системы подбора кадров. Проанализируем социологический портрет работника отдела кадров. Двое из пяти имеют среднее образование и до прихода в кадровую службу работали секретарями-машинистками. Примерно каждый третий-четвертый имеет среднее специальное образование: техник-строитель, техник-механик, товаровед, воспитатель детского сада, и т. д. Среди работников с высшим образованием — их, кстати, совсем немного — учителя физики, химии, математики, есть юристы, культпросветработники. В кадровые службы России попадают совершенно случайные работники без специаль-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ного образования. А за рубежом на первые роли предпочитают выдвигать директоров по кадрам, т. е. тех, кто профессионально может работать с людьми. За рубежом для кадровых служб выделяют лучшие помещения — отдел кадров — это визитная карточка предприятия.

В американских фирмах затрачивают до 10 000 долларов на подбор менеджеров среднего звена. Деньги эти идут на сбор информации о кандидатах со всех мест предыдущей работы, на проведение тестов, собеседований со специалистами запрашиваются характеристики из высшего учебного заведения и средней школы. Характеристики с места работы получают своеобразно. На предыдущие места работы выезжает представитель кадров фирмы, которая предполагает взять на работу данного соискателя. Путем случайного отбора выбирает респондентов-работников, знающих либо знавших данного человека — это могут быть подчиненные, коллеги по работе, вышестоящие менеджеры. После опроса 20–25 человек представителем кадров заинтересованной фирмы готовится характеристика. Практика показала, что при такой системе ошибок не более 5%.

Научный подход к подбору кадров предполагает прежде всего разработку требований к той или иной деятельности. При появлении претендента можно сравнить данные обоснованной характеристики с требованиями к должности и сделать выводы.

Отбор кадров — на этом этапе руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. Учитываются образование, квалификация, уровень профессиональных навыков, опыт предшествующей работы, личные качества, психолого-профессиональная пригодность. Используются методы — профотбор; собеседования; испытания. Собеседования до сих пор являются наиболее распространенным методом отбора кадров.

Но исследования выявили ряд факторов, которые снижают эффективность собеседования как инструмента отбора кадров, например, принимается субъективное решение о кандидате на основе сравнения его с лицом, с которым проводилось собеседование перед этим (если пред-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ыдущий собеседник выглядел плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть на этом фоне уже хорошо), или более положительно оценивают тех кандидатов, внешний вид и манеры которых напоминают собственные качества проводящего собеседование.

Некоторые общие рекомендации эффективного проведения собеседования сводятся к следующему:

1. Установите взаимопонимание с кандидатом и дайте возможность ему чувствовать себя свободно.

2. В ходе всего собеседования концентрируйте внимание на требованиях к работе.

3. Не оценивайте по первому впечатлению. Подождите, пока не получите всю информацию.

4. Подготовьте комплект структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам. Будьте достаточно гибки, чтобы исследовать и другие возникающие вопросы.

Более объективное решение о выборе наиболее подходящего кандидата принимается в результате профотбора.

Профотбор — это система мероприятий, позволяющих выявить людей, которые по своим индивидуальным качествам наиболее пригодны к обучению и эффективному выполнению профессиональной деятельности по определенной специальности. В процессе профотбора выделяют несколько этапов.

На **первом этапе** важное значение принадлежит разработке и составлению психограмм, т. е. описанию психологических характеристик, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей. В психограмму входят также требования, предъявляемые профессиональной деятельностью к психическим процессам (восприятию, памяти, воображению, мышлению), психическим состояниям (усталости, апатии, стрессу, депрессии), вниманию как состоянию сознания, эмоциональным и волевым характеристикам. При подборе кадров целесообразно ориентироваться не на отдельные, парциальные характеристики психики, а на черты личности как целостные образования, как ее системные свойства. Нередко руководители считают только свои личностные особенности в наибольшей

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мере соответствующими содержанию работы и ситуации. Соответственно, подбор они осуществляют с ориентацией на свои методы работы и личностные свойства. Уже в этом подходе может быть заложена причина систематических промахов, недостатков в подборе и расстановке кадров. Как правило, результативнее осуществляют подбор кадров лица, обладающие способностью самокритично оценивать свои методы работы и личностные качества. В этом случае важнейшим принципом решения кадровых вопросов становится принцип компенсации. Реализуя его, можно создать стройный ансамбль управления из лиц, обладающих различными достоинствами. В целом такой ансамбль в большей мере соответствует решаемым профессиональным задачам, чем один, пусть даже универсально одаренный человек.

Важно определить один или несколько интегральных показателей, характеризующих способности человека по выполнению наиболее ответственных сторон профессиональной деятельности. Например, для машиниста тепловоза — способность человека сохранять в условиях длительного монотонного воздействия высокий уровень готовности к экстренным действиям, бдительность, а для водителя — психофизиологические качества, наиболее сильно влияющие на безопасность движения: внимательность, быстрота ориентировки и предвидения.

Второй этап отбора включает выбор психодиагностических методов исследования, в том числе тестов, в наибольшей степени характеризующих те психические процессы и профессиональные действия, в отношении которых надлежит оценивать профессиональную пригодность. К психодиагностическим методикам и тестам предъявляются следующие требования: 1) прогностическая ценность методики — характеризует возможность методики, теста выявлять различия в психофизиологических функциях у лиц с разным уровнем профессиональной подготовленности; 2) надежность методики — характеризует стабильность результатов, получаемых с ее помощью при повторных исследованиях одного и того же человека; 3) дифференцированность методики — означает, что каждая методика

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

должна оценивать строго определенную функцию психики человека.

Существуют самые различные тесты, например тесты для выявления интересов, склонностей, предпочитаемых форм деятельности, тесты для установления принадлежности человека к тому или иному психологическому типу или типу нервной системы, темперамента; тесты для выявления уровня развития определенных способностей памяти, мышления, внимания, восприятия человека, для выявления одаренности. Примером теста для изучения способностей может служить американский комплекс тестов САТВ — это батарея тестов для определения общих способностей человека. Он состоит из 12 тестов, измеряющих 9 различных способностей: общий уровень интеллекта — умение понимать указания: способность воспринимать абстрактные принципы, умение рассуждать и оценивать; владение словом — способность быстро понимать значение слов и эффективно пользоваться ими; владение числом — умение быстро и точно производить арифметические действия; пространственная ориентация — мысленное восприятие геометрических фигур в двухмерном и трехмерном пространстве, представление движений объектов в пространстве; восприятие формы; восприятие и выделение существенных деталей в речи и табличных материалах; моторная координация глаз, рук, пальцев — подвижность пальцев, ловкость рук. Этой батареи тестов достаточно для установления возможностей использования того или иного человека в той или иной профессиональной деятельности. Однако для точного определения профпригодности человека к какой-либо конкретной профессии более эффективно использование специализированной батареи тестов, подобранных для выявления уровня развития именно тех психологических качеств и способностей человека, которые профессионально необходимы для данной специальности.

Французский психолог Бонардель, применяя различные психологические тесты и методики (практический интеллект, время реакции, ловкость, управление сложными механизмами, и т. п.), пришел к выводу, что средние показа-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тели группы рабочих с травмами во всех заданных тестах ниже, чем средние показатели контрольной группы, т. е. группа травмированных рабочих отличается выраженной неполноценностью по всем методикам эксперимента. Анализ зарубежной практики показывает, что профотбор, осуществляемый на современной научной основе, позволяет обеспечить надежность и безопасность работы людей различных профессий.

Следующий этап отбора предполагает **психологический прогноз успешности обучения** и последующей деятельности на основе сопоставления сведений: о требованиях профессии к человеку и полученных психодиагностических данных, с акцентом на оценку личностных характеристик; о возможности целенаправленного совершенствования и компенсации профессионально значимых качеств (с учетом времени, отводимого на обучение); вероятность адаптации к профессии, возможности появления экстремальных ситуаций и воздействий.

Выделяют два типа **профессиональной пригодности**: **абсолютную** (к профессиям такого типа, где требуются специальные способности) и **относительную** (к профессиям, овладение которыми доступно практически для любого здорового человека). Оценивая профпригодность, в профотборе иногда ориентируются прежде всего на поиск лиц с высоким уровнем развития психологических качеств, наиболее важных для достижения успеха в обучении и выполнении профессиональной деятельности (подход по максимуму). Порой более эффективным является иной подход, когда стараются главным образом выявить и устранить лиц с низкими показателями по профессионально важным качествам (подход по минимуму).

В ряде случаев целесообразно проводить двухэтапный отбор: вначале проводят **отбор по тестам** (первый этап), который, как правило, не требует больших затрат времени, а затем кандидаты, успешно прошедшие отбор по тестам, проходят **отбор на рабочих местах** (второй этап), где в течение нескольких часов или дней выполняют профессиональные обязанности и ведется контроль изменения показателей качества деятельности человека через каждые

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2 часа. Полученные для каждого кандидата показатели качества деятельности аппроксимируются экспоненциальными функциями вида

$$Q = Q_{пр} - (Q_{пр} - Q_0)e^{-t/t_0},$$

где $Q_{пр}$ — предельное значение показателя качества деятельности, характерное для «идеально» работающего специалиста; Q_0 — исходный уровень подготовки кандидата к работе по предлагаемой специальности; t_0 — его способности к усвоению этой специальности; t — текущее время подготовки. Необходимое время подготовки кандидата определяется по формуле:

$$t_n = t_0 \ln [(Q_{пр} - Q_0)/(Q_{пр} - Q_з)],$$

где $Q_з$ — заданный уровень качества деятельности, подготовки. Кандидат считается пригодным, если время, необходимое ему для достижения заданного уровня подготовки, не превышает время ($T_{доп.}$), отводимое для этих целей, т. е. для пригодных кандидатов $t_n \le T_{доп.}$, а для непригодных $t_n > T_{доп}$.

Отечественный и зарубежный опыт профессионально-психологического отбора продемонстрировал его высокую производственную и экономическую целесообразность: использование отбора позволяет снизить отсев обучающихся в учебных заведениях из-за профессиональной неспособности на 30–50%, увеличить надежность работы систем управления на 10–25, сократить аварийность на 40–70, уменьшить стоимость подготовки специалистов на 30–40%.

§ 4. Контрактная форма найма работников и коллективные соглашения по труду и занятости

На предприятии между двумя сторонами — работниками и работодателями — заключается коллективный договор. Структура и содержание коллективного договора, срок его действия (от одного года до трех лет) определяются сторонами.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В коллективный договор включаются взаимные обязательства работодателя и наемных работников по следующим вопросам:

— формы, системы и размеры оплаты труда, пособия, компенсации, доплаты;

— занятость, переобучение, условия высвобождения работников;

— продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков;

— улучшение условий труда, охрана труда работников;

— добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование;

— экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;

— контроль за выполнением коллективного договора, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий функционирования профсоюзов;

— отказ от забастовок по условиям, включенным в коллективный договор, при своевременном и полном их выполнении.

Стороны коллективного договора ограничены в своих обязательствах следующими принципами: если условия коллективного договора ухудшают положение работника по сравнению с действующим законодательством, они признаются недействительными; коллективный договор не может ухудшать положение работников по сравнению с генеральным, отраслевым или специальным соглашениями.

Обязательства коллективного договора в области занятости предусматривают сохранение количества рабочих мест путем замещения выбывающих новыми, создание условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, социальные гарантии и меры социальной поддержки высвобождаемых работников, оказание материальной или иной помощи семьям работников при потере ими работы и заработка.

Обязательным элементом рыночной торговли, который позволяет устанавливать нормальные взаимоотношения предприятия и работника, является контрактная форма найма и оплаты труда. Контракты, заключаемые с работ-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

никами, могут быть следующих видов: 1) **в форме трудовых договоров**; 2) **в форме внутрихозяйственных договоров**; 3) **в форме гражданско-правовых договоров.**

Контракт в форме трудового договора отличается от традиционного договора тем, что стороны, заключающие контракт, проявляют большую самостоятельность в определении условий контракта (о сроке действия, об организации и оплате труда, о правах, обязанностях и ответственности сторон и др.).

Работодатель должен обеспечить работнику по контракту гарантированный по закону минимальный размер оплаты труда, условия труда и меры социальной защиты работника независимо от видов собственности и организационно-правовых форм предприятия.

Контракт в форме внутрихозяйственных договоров заключается между администрацией предприятия и группой работников или между группами работников, подразделениями того же предприятия между собой на выполнение каких-либо определенных работ или обязанностей. Такой контракт не является формой найма, у него вторичный характер, так как он заключается с работниками, которые уже связаны с предприятием трудовыми отношениями.

Контракты в форме гражданско-правовых (подрядных) договоров заключаются с работниками предприятия и любыми иными лицами для выполнения конкретной работы в рамках временного творческого коллектива, который юридически полностью самостоятелен, не входит в структуру предприятия.

В перспективе количество штатных работников, заключающих с работодателем трудовые договоры на неопределенный срок, будет сведено до рационального минимума. Таким образом, предприятия получат возможность привлекать к своей деятельности специалистов любого профиля и приглашать для работы по контракту только тех исполнителей, которые действительно необходимы для решения конкретной задачи.

Выделяют 5 основных элементов любого контракта:

1. **Трудовая функция:** существуют две разновидности трудовых контрактов: функциональный контракт по

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

выполнению определенного процесса труда и подрядный (предметный) контракт на получение результата труда определенного качества.

Вторая разновидность контрактов используется при найме разработчиков научно-технической продукции, обладающих авторскими правами на результаты труда и являющихся носителями интеллектуальной собственности.

2. **Предмет контракта:** а) материальная продукция, становящаяся неделимой собственностью заказчика (работодателя) после окончания договора; либо б) продукт интеллектуальной научно-технической деятельности, который работодатель не в состоянии полностью присвоить себе, тогда распределение прав собственности решается на договорных началах, ограничивается во времени, оговаривается по сфере применения, возможности повторного использования.

3. **Стороны контракта.** В качестве работодателя выступает собственник или администрация. В качестве контрактантов могут быть работники данного предприятия и работники других организаций, привлекаемые к выполнению работ.

4. **Сроки работы по контракту** могут быть трех видов:

а) на время выполнения определенной работы;

б) на определенный срок, но не более 5 лет, с последующим его продлением по согласию сторон;

в) на неопределенный срок.

5. **Оплата** работнику устанавливается по договоренности сторон с учетом: 1) цены рабочего времени работника, отражающей его профессиональные возможности; б) цены на рабочую силу в рамках конъюнктуры на рынке труда; в) цены научно-технической продукции, создаваемой с участием работника.

Основной текст договора включает юридически обязательные записи: наименование сторон; предмет контракта; срок действия; стоимость контракта; ответственность сторон; организация и оплата труда; основания досрочного расторжения контракта; адреса сторон.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

При заключении трудовых контрактов исходят из того, что регулирование вопросов оплаты труда на предприятиях осуществляется, как правило, в коллективном договоре. Установленные на предприятиях оклады, формы оплаты труда могут периодически пересматриваться, при этом ставки не могут быть ниже регламентируемого государством минимума. Система управления работой с персоналом решает не только вопросы отбора и найма персонала, заключения с работниками трудовых контрактов, но и вопросы увольнения персонала.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работников из организации; по инициативе работника, т. е. по собственному желанию; по инициативе работодателя или администрации; в связи с выходом на пенсию.

Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися работниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию. В особенности это относится к последним двум видам увольнений.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от предыдущих видов увольнений. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной точностью во времени. Во-вторых, это событие связано с существенными изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения. Наконец, в оценке предстоящего ухода на пенсию человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой. Отношение организаций к пожилым сотрудникам (равно как и соответствующая государственная политика) является мерилом уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ЛЬГОТ

Разработка структуры заработной платы является обязанностью отделов управления трудовыми ресурсами. **Структура заработной платы** в организации определяется с помощью анализа уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также **производительности** и **прибыльности организации**. Заработная плата — денежное вознаграждение, выплачиваемое организацией работнику за выполненную работу. Помимо зарплаты организация предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы: оплаченные отпуска, оплата больничных, страхование здоровья и лечения, ссуды с пониженной процентной ставкой, и т. п.

Рынок труда влияет также на величину заработной платы: чем больше спрос на работу определенного вида, тем при прочих равных условиях выше ставки оплаты труда. Объективной основой для определения условий заработной платы являются два главных фактора: сложность труда и его условия. Чем сложнее выполняемая работа, тем больше времени необходимо для соответствующего обучения. Поэтому, как правило, заработная плата растет по мере роста квалификации сотрудников. Уровень заработка существенно зависит и от условий труда: чем они тяжелее, тем больше расход рабочей силы и соответствующие затраты на ее восстановление. Ставки оплаты труда зависят также от характера взаимоотношений социальных групп, прежде всего работодателей и работополучателей. Практически величина заработной платы в условиях социальной рыночной экономики формируется в результате тарифных соглашений между представителями работодателей, работополучателей, а иногда и государства.

При планировании расходов на персонал в первую очередь следует иметь в виду следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами за общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, расходы на создание рабочих мест.

Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растет размер оплат сверхурочных работ, увеличиваются брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это повышает расходы, связанные с персоналом, приводит к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

§ 5. Развитие трудовых ресурсов

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является лишь началом.

Для блага самой организации руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

Развитие кадров, повышение потенциала приводит к росту производительности труда и прибыльности предприятия.

Для развития потенциала рабочей силы используют следующие методы: профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе; оценка производственной деятельности; система вознаграждения; профессиональная подготовка, обучение, повышение квалификации; продвижение по службе; управление карьерой.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является **управление трудовой адаптацией**. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Выделяют два направления адаптации:

— **первичная**, т.е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);

— **вторичная**, т.е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например при переходе в ранг руководителя).

Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенный опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Проходит какой-то период «притирки» и адаптации и постепенно человек лучше понимает, чего ожидает от него организация, а руководство начинает понимать стремления и надежды своего нового работника. Процедуры инструктажа, наставления со стороны старших по должности, обучение специальным трудовым навыкам — это формальные методы адаптации работников в организации.

В ходе неофициального общения новые работники узнают неписаные правила организации, кто обладает реальной властью, и т. п. — это тоже адаптация.

Каждое предприятие или его коллектив обладает специфическими, только ему присущими особенностями, от учета которых работниками зависит успешная или менее успешная работа коллектива в целом.

Посмотрим, что же представляет собой психологическая специфика вопросов расстановки кадров: средний возраст работников; преобладающий пол в коллективе; уровень квалификации коллектива; величина города, в котором расположено предприятие или организация; ведущее или рядовое предприятие, соответственно организация в

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

городе; планируется ли расширение, реконструкция предприятия, изменение номенклатуры предприятия; частота сменяемости руководителей подразделений за последние 5–7 лет; проблемы жилья; микроклимат коллектива; активность участия работников в управлении, и др.

Работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, участия их в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, и делается первый отбор для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Контрольные вопросы к главе VI

1. Что представляет собой рынок труда? Какова структура занятости населения?
2. Назовите основные источники безработицы.
3. Назовите виды и закономерности роста безработицы.
4. Каковы основные показатели оценки положения предприятия на рынке труда?
5. Что включает в себя управление трудовыми ресурсами?
6. Как осуществляется планирование потребности в персонале?
7. Что представляет собой профотбор?
8. Какие взаимные обязательства работодателя и наемных работников должны быть включены в коллективный договор?
9. Какие виды трудовых контрактов и договоров вы знаете? Перечислите основные элементы трудового договора.
10. Как определяется структура заработной платы в организации?
11. Как осуществляется планирование расходов на персонал?
12. Опишите процесс социальной адаптации работника в организации.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

глава VII

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

§ 1. Анализ и проектирование рабочего места

Рабочее место. Основным элементом системы управления персоналом является рабочее место. В этом понятии можно выделить две его основные составляющие: 1) технические, организационные и экономические задачи, связанные с проектированием рабочих мест, их аттестацией, разработкой технологии, организации труда, оперативным планированием производства; 2) задачи планирования трудовых ресурсов и капитальных вложений.

В задачах первой группы рабочее место рассматривается как зона трудовой деятельности одного рабочего или звена (бригады), как часть производственного пространства (например, цеха). Для задач второй группы (назовем их трудоресурсными) рабочее место надо рассматривать с позиции обеспеченности производства рабочей силой или населения работой. В трудоресурсном аспекте рабочее место — это сфера приложения труда одного работника соответствующей квалификации или совокупность функций, которые он должен выполнять. Например, если для обслуживания одного станка (агрегата) требуется участие двух рабочих, то в технологическом и эргономическом аспектах данная система будет рассматриваться как одно рабочее место, а в трудоресурсном аспекте — как два рабочих места в каждую смену.

В практической деятельности по управлению человеческим фактором в организации можно выделить опре-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

деленные шаги, первым из которых несомненно является **анализ рабочего места** (АРМ). Этот первый шаг связан с целым рядом ключевых понятий и видов деятельности, которые формируют сам процесс менеджмента персонала.

Среди них важную роль играет **проектирование рабочего места** (ПРМ), а также связанные с ПРМ задачи по улучшению качества производственной среды и трудовой жизни.

Анализ рабочего места представляет собой дифференцирование рабочего места, с одной стороны, через задачи (деятельность), которая на нем совершается, а с другой — через требования по отношению к образованию, опыту и ответственности, необходимым для успешного выполнения деятельности на этом месте. АРМ, как правило, состоит из двух частей:

1) **описание рабочего места — перечисление видов деятельности** (задач, трудовых условий, средств оборудования и материалов, которые используются на данном рабочем месте);

2) **спецификация рабочего места — перечисление необходимых требований к опыту, квалификации** и способности успешно выполнять задачи (справляться с работой) на данном рабочем месте.

Анализ рабочего места проводится для последующего решения многих важных организационных и кадровых проблем:

1) для проектирования рабочего места;

2) для поиска необходимых организации сотрудников;

3) для объективного отбора сотрудников;

4) для осуществления формальной оценки совершенной сотрудником деятельности (проделанной им работы);

5) для квалификационной подготовки и переподготовки персонала;

6) для организации карьеры сотрудников;

7) в связи с материальным и моральным стимулированием персонала;

8) в связи с задачей обеспечения техники безопасности труда.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

МЕТОДЫ И ПРОЦЕДУРЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ АРМ

Для осуществления АРМ необходимо предварительно сделать общий анализ всей организации и деятельности, которая совершается в ней, для достижения ее основных целей. Этот анализ осуществляется с помощью использования двух моделей (схем): организационной и процессуальной.

Организационная схема. Организационная схема показывает отношения между различными структурными звеньями в рамках той или другой организации. С ее помощью наглядно демонстрируются формальные связи и взаимодействия. Это значительно облегчает формирование общего представления об организационной структуре той или иной фирмы в целом (см. схему 7.1).

Процессуальная схема. В отличие от организационной процессуальная схема показывает, как различные задачи и виды деятельности в организации связаны между собой. Если организационная схема дает представление о структуре организации, то с помощью процессуальной схемы можно сделать детальный анализ конкретных видов деятельности в ней (см. схему 7.2).

Методы сбора необходимой для АРМ информации. Существует четыре метода сбора данных, необходимых для анализа рабочего места. Это — наблюдение, интервью, анкета и ведение дневника.

На основе этих четырех методов можно собрать всю необходимую информацию для того, что мы называем базовыми данными для рабочего места.

Наблюдение, т. е. прямая регистрация событий, имеет некоторые преимущества по сравнению с другими методами. Во-первых, информация регистрируется наблюдателем независимо от субъективных желаний посторонних лиц; во-вторых, события фиксируются в момент их свершения; в-третьих, регистрировать можно только объективные факты, а не факты сознания. Наблюдение является научным методом и отличается от обыденного анализа тем,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

что оно подчинено определенной исследовательской цели и задачам исследования; планируется по заранее продуманной процедуре; все результаты наблюдения фиксируются. Этот метод используется только при анализе стандартных и простых задач с коротким циклом.

Наблюдение практически не используется при изучении высококвалифицированной деятельности, например научно-исследовательской.

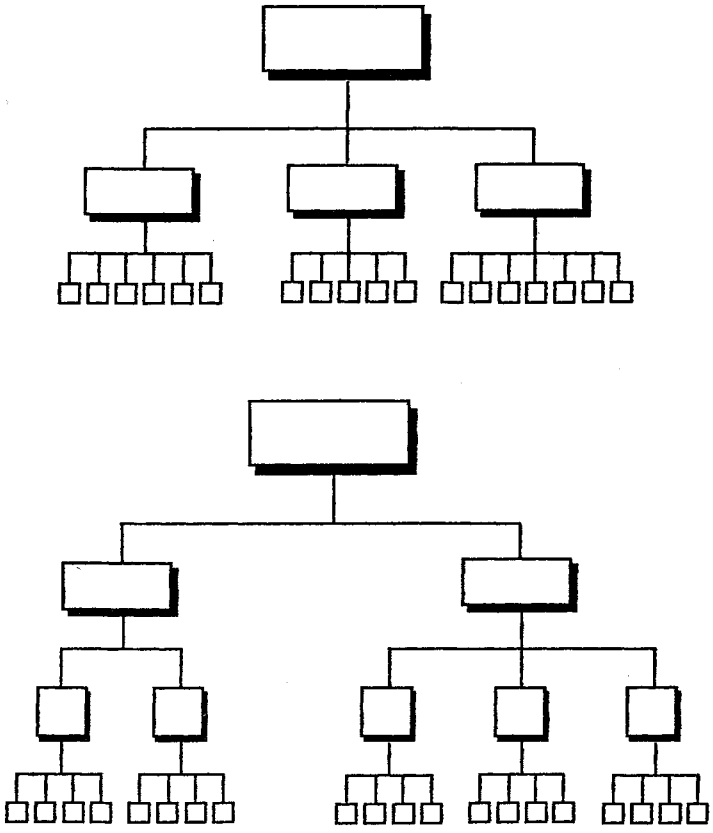
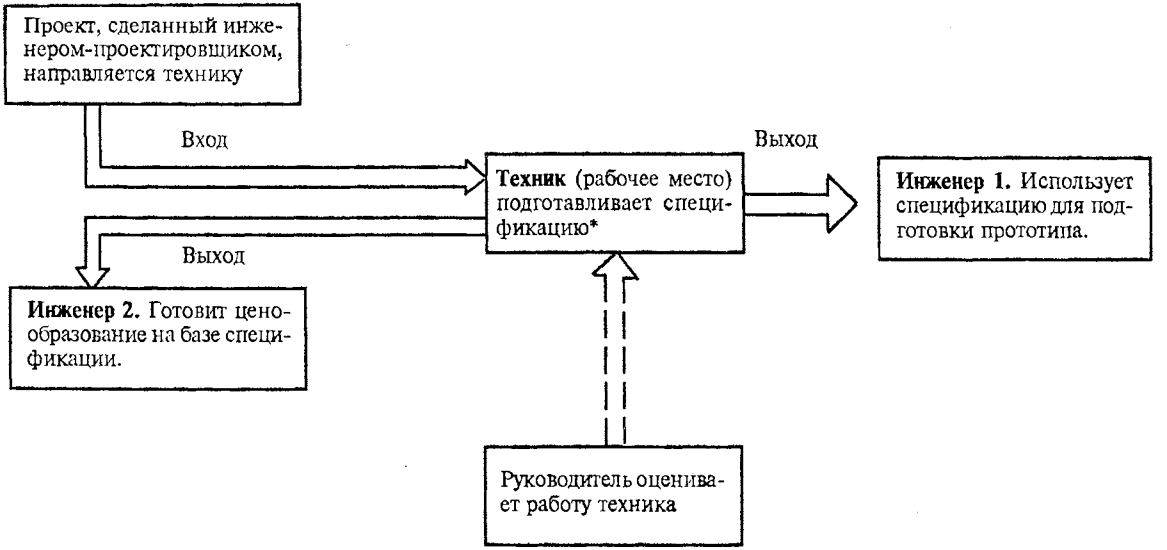


Схема 7.1. Организационная схема

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



* Спецификация — технический документ в форме таблицы с детальным описанием прибора, машины, оборудования и т.д.; документ с перечислением условий, которым должен отвечать производственный заказ.

Схема 7.2. Схема процесса деятельности в организации

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Интервью — целенаправленная беседа, задача которой получить ответы на вопросы, предусмотренные программой исследования. В процессе интервью исследователь должен учитывать следующие требования: 1) создавать атмосферу искренности в процессе беседы; 2) так ставить вопросы, чтобы получить достоверные ответы; 3) вести точное фиксирование ответов.

На практике это наиболее часто используемый метод; его обычно применяют в комбинации с наблюдением. Но он приводит к субъективным ошибкам и неточностям при сборе информации. Чтобы до минимума сократить количество ошибок, необходимо в минимальной степени объяснить интервьюируемым, какие именно данные необходимо получить.

Анкета. Это один из наиболее часто встречаемых методов для АРМ, который позволяет за сравнительно короткий срок собрать всю необходимую информацию. Вопросы анкеты принято классифицировать по следующим основаниям. Во-первых, по содержанию их условно делят на две группы: вопросы о деятельности, фактах в прошлом и в настоящем, и вопросы о мнениях, оценках, мотивах респондентов (опрашиваемых). Во-вторых, по форме их делят на «открытые», когда ответ может быть дан в любой форме, как пожелает респондент, без каких-либо регламентаций; и на «закрытые», если в его формулировке содержатся варианты возможных ответов (альтернатив), респондент должен остановить выбор на каком-либо из них.

Анкета заполняется опрашиваемым самостоятельно, поэтому ее вопросы должны быть предельно ясны для респондентов. Обычно композиция анкеты характеризуется следующей последовательностью смысловых разделов: 1) вводная часть; 2) основная часть 3) паспортичка — объективные данные о личности респондента (пол, возраст, профессия и т.д.). Иногда паспортичку ставят в начало анкеты. В основной части, как правило, не должно быть множество вопросов. Они в анкете должны быть краткими и ясными, желательно «закрытыми». Практика анкетирования показывает, что для большинства категорий опрашиваемых анкета должна быть составлена так, чтобы

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

респондент на ее чтение и заполнение не затрачивал более 15—25 минут.

В качестве примера представляем следующую анкету.

Примерная анкета для проведения анализа рабочего места.

Имя _____ Отчество_____

Фамилия _____

Организация_____ Звено (отдел, бригада)_____

Должность _____

Дата заполнения анкеты_____

1. Какова основная цель Вашей работы?

2. Как бы Вы могли описать успешное окончание и результаты Вашей работы?

3. Ваши должностные обязанности (опишите, если можете, в чем они состоят и как Вы их выполняете, какие из своих обязанностей Вы считаете самыми главными:

а) ежедневные обязанности;

б) периодичные обязанности (укажите продолжительность периода);

в) обязанности, которые Вы выполняете, но считаете ненужными;

г) выполняете ли Вы обязанности, которые не входят в требования, предъявляемые к Вашему рабочему месту? Если ответите «да», то укажите — какие;

д) другие.

4. Какое образование и квалификация необходимы для выполнения требований, предъявляемых к Вашему рабочему месту?

5. Какой опыт необходим, чтобы выполнять требования, предъявляемые к Вашему рабочему месту?

6. Какие умения необходимы, чтобы соответствовать требованиям, предъявляемым к Вашему рабочему месту?

7. Физические нагрузки (укажите подробно, с какими физическими нагрузками связана Ваша работа, — переноска тяжестей, вибрация оборудования, исключительно

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

высокие требования относительно зрения, обоняния, осязания и др.). Как часто Вы испытываете физическое напряжение на Вашем рабочем месте?

8. Эмоциональное напряжение (укажите все неприятные и нежелательные эмоциональные переживания, с которыми Вы сталкиваетесь на Вашем рабочем месте, как часто это происходит.

9. Расположение рабочего места (где расположено Ваше рабочее место — на открытом или закрытом пространстве, под землей, на большой высоте, и т.д., как Вы оцениваете это расположение — как удовлетворительное или неудовлетворительное).

10. Физическая среда (как Вы оцениваете различные элементы физической среды, которая окружает Ваше рабочее место?).

	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо
Освещение			
Вентиляция			
Резкие перепады температуры			
Вибрация			
Другие			

11. Условия окружающей среды (какие условия окружающей среды и как часто оказывают влияние на Ваше рабочее место):

	Редко	Иногда	Часто
Пыль			
Грязь			
Повышенная температура			
Пониженная температура			
Дым			
Запах			
Шум			
Влага			
Другое			

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

12. Здоровье и безопасность (какие факторы и как часто оказывают влияние на здоровье и безопасность на Вашем рабочем месте?)

	Редко	Иногда	Часто
Радиация			
Огонь			
Взрывчатка			
Движущиеся объекты			
Другое			

13. Если руководите другими людьми, опишите, какие действия, направленные на выполнение этой задачи, Вы совершаете на своем рабочем месте?

14. Связано ли Ваше рабочее место с возможностями успешного должностного развития (карьерой) в рамках организации? Как велики эти возможности? Опишите детально.

15. Существует ли возможность роста на рабочем месте в Вашей должности? Опишите эти возможности, если они существуют.

16. Имеются ли возможности для повышения квалификации и необходим ли непрерывный рост Вашего квалификационного уровня для успешного исполнения деятельности и функций на Вашем рабочем месте?

17. Какой объем ответственности и параметров властных ресурсов связан с Вашим рабочим местом? Эти параметры связаны с техникой, людьми, методами, организацией в целом или чем-то другим? Опишите подробно.

Дневник. Регулярное ведение дневника является методом, который используется при анализе рабочего места в том случае, когда мы имеем дело со сложными видами деятельности, которые с большим трудом поддаются наблюдению и описанию (научные работники, эксперты, высшие руководители).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Для анализа рабочего места могут быть использованы как все четыре вышеперечисленных метода в комплексе, так и в различных комбинациях. На основе собранной информации (с помощью указанных выше методов) специалисты производят проектирование рабочего места (ПРМ).

КОМПОНЕНТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕКА

В любом виде деятельности человека можно выделить два компонента. Первый из них характеризует труд, выполняемый по заданной технологии, инструкции, схеме, когда исполнитель работы не вносит в нее никаких элементов новизны, собственного творчества. Такой труд будем называть первоначальным, регламентированным, или α-трудом. Второй компонент характеризует труд, направленный на создание новых духовных или материальных благ, а также новых методов производства. Этот вид труда будем называть новационным, творческим, или β-трудом.

Типичным примером деятельности, в которой преобладает α-труд, является выполнение производственной операции сборщиком на конвейере с регламентированным ритмом. Деятельность чиновника, если она сводится только к слепому выполнению приказов и инструкций, объективно является α-трудом. К такому виду труда может сводиться и деятельность некоторых исполнителей с инженерной подготовкой или другим высшим образованием. Существуют достаточно сложные виды деятельности, в которых запрещены любые отступления от заданного регламента действий.

Преимущественно творческим является труд изобретателей, рационализаторов, ученых, педагогов, врачей, инженеров, организаторов производства, предпринимателей и т. д. Высшим проявлением творчества справедливо считается искусство. Оба названных вида труда участвуют в экономических процессах в двух формах: живого (функционирующего) труда и результатов прошлого труда. При этом продукты β-труда передаются не только в виде вещей (в том числе носителей информации), но и через систему

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

образования и воспитания. Основным объектом экономического анализа до последнего времени был труд вообще, а фактически α-труд. Исследование его эффективности наиболее детально выполнено К.Марксом и одним из основателей теории рыночной экономики А.Маршаллом. Оба исходили из того, что наемный рабочий не вносит ничего нового в выполняемые им функции. Для Маркса рабочий — это объект эксплуатации, создающий прибавочную стоимость в результате того, что он трудится значительно больше (примерно в 2 раза), чем необходимо для воспроизводства его рабочей силы.

А.Маршалл полемизирует с К.Марксом, К.Родбертусом и другими сторонниками социалистических идей, рассматривая заработную плату наемного рабочего как предельную величину, которая «имеет тенденцию равенства с чистым продуктом его труда», и «регулируется вместе со стоимостью общими соотношениями спроса и предложения». Далее А.Маршалл подчеркивает, что нельзя всю прибавочную стоимость считать продуктом труда рабочих. Отмечается, что «эта прибавка является продуктом их труда, но также и труда предпринимателя, помогающих ему менеджеров и примененного в производстве капитала».

Необходимость выделения двух компонентов труда объективно обусловлена принципиальными различиями в их влиянии на формирование дохода предприятия и национального дохода страны. Увеличение конечного продукта за счет α-труда возможно только при увеличении численности работников, продолжительности времени труда и его интенсивности. В отличие от этого за счет β-труда рост объема продукции возможен при неизменных или даже уменьшающихся затратах рабочего времени и интенсивности труда. Это обусловлено тем, что на основе новых технических, организационных и предпринимательских идей создаются новые виды изделий, улучшаются параметры существующих, снижаются затраты труда и средств производства на единицу полезного эффекта продукции и услуг.

Возможность создания новых идей определяется особым даром природы — творческими способностями, кото-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

рыми в той или иной мере обладает каждый человек. Поэтому одной из важнейших задач управления персоналом является создание условий для наиболее полного использования творческих способностей каждого сотрудника предприятия.

При организации и планировании производства, нормировании и оплате труда, учете затрат производственный процесс делится на операции. **Операцией** называется часть производственного процесса, выполняемая над определенным предметом труда одним рабочим или звеном (бригадой) на одном рабочем месте. Количество и состав операций, на которые делится производственный процесс, зависят от организационно-технических условий, и прежде всего от объема выпуска продукции и ее трудоемкости.

В составе операции принято выделять трудовые приемы, действия и движения.

Трудовое движение — это однократное перемещение рабочего органа человека — руки, ноги, корпуса и т. д. Например, «протянуть руку к инструменту», «взять (захватить) инструмент».

Трудовым действием называется логически завершенная совокупность трудовых движений, выполняемых без перерыва одним или несколькими рабочими органами человека при неизменных предметах и средствах труда. Например, «взять деталь».

Трудовой прием — это совокупность трудовых действий, выполняемых без перерыва одним или несколькими рабочими органами человека при неизменных предметах и средствах труда и составляющих технологически завершенную часть операции. Например, «установить заготовку в приспособление».

Комплекс трудовых приемов представляет их совокупность, объединенную либо по технологической последовательности, либо по общности факторов, влияющих на время выполнения.

Рабочее место является первичным, базовым звеном производственной структуры предприятия. Оно представляет часть трехмерного пространства производственного

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

помещения, в котором располагается все необходимое для трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей, выполняющих одну работу (операцию).

Оснащение рабочего места включает: **основное и вспомогательное оборудование, технологическую и организационную оснастку. Проектирование рабочего места заключается в разработке оргтехдокументации** (проекта, пояснительной записки, карт организации рабочих мест, чертежей), **содержащей обоснование и характеристики его основных элементов и схему их расположения в пространстве.** Проектные решения должны обеспечивать **организационно-технические условия** для максимальной эффективности труда рабочего; **санитарно-гигиенические** и психофизиологические **условия труда,** соответствующие установленным требованиям и стандартам; **безопасность труда.**

Площадь рабочего места должна быть достаточной для размещения всех элементов оснащения рабочего места и для того, чтобы исполнитель в условиях комфортности и безопасности мог выполнять все необходимые движения и перемещения в пределах рабочей зоны с минимальными затратами труда и времени как при выполнении трудовой операции, так и организационно-техническом обслуживании оборудования.

При подборе оснащения и планировке рабочего места должны быть соблюдены действующие санитарные нормы, инструкции по эксплуатации оборудования, технике безопасности, эргономике, промышленной эстетике.

Имеется ряд общих требований, которые должны учитываться при планировании рабочих мест. Прежде всего рациональность. Необходимо обеспечивать всемерную экономию движений, **исключение из трудового процесса лишних, непроизводительных трудовых действий** и приемов. Для решения этой задачи определяются длина и траектории трудовых движений, моделируется структура трудовых действий, разрабатываются рациональные маршруты продвижения рабочих. Практика показывает, что во многих случаях непроизводительные затраты времени на излишние хождения в пределах рабочего места, повороты и наклоны, поддержание деталей и т. п. можно ликвиди-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ровать, не внося каких-либо технических усовершенствований, а только за счет более рациональной планировки рабочего места, изменения последовательности выполнения приемов, более удачного размещения инструментов и деталей в рабочей зоне.

При определении размеров оснащения рабочего места следует исходить из эргономических требований с учетом оптимального взаимодействия элементов системы «человек — машина — среда»

Проектирование рабочего места (ПРМ) выражается в структурировании основных элементов, задач и обязанностей, связанных с рабочим местом, с целью достижения оптимального выполнения служебных обязанностей и удовлетворения сотрудника. Известно много методов для ПРМ. Одним из основных методов является рациональный подход.

Рациональный подход. Как известно, рациональный подход связан с именем Ф.У.Тейлора, который еще в своей известной работе «Принципы научного управления» писал, что «самым важным элементом в научном управлении является постановка конкретной задачи. Деятельность каждого работника должна быть предварительно полностью спланирована менеджером самое меньшее за один день. Каждый работник должен получить подробную письменную инструкцию, в которой в деталях описана поставленная перед ним задача, причем должно быть указано не только, что необходимо сделать, но как следует сделать и за какое конкретное время».

Именно с рациональным подходом связаны различные разделы в развитии новой научно-практической дисциплины Industrial Engineering (IE) — Индустриальный инжиниринг — методы операционного анализа, анализ движения, метода вычисления стандартного времени, и т.д. Необходимо подчеркнуть, что методология, связанная с вышеназванной дисциплиной, имеет важное значение и для современных организаций при управлении человеческим фактором, особенно в сфере создания стандартов для некоторых видов деятельности.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ПОДХОДЫ К УЛУЧШЕНИЮ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ

Подход к улучшению качества трудовой жизни и среды известен в английском языке как Job Enrichment, буквально, обогащение труда, и связан с концепцией человеческих отношений и новых подходов к гуманизации труда. Согласно этим взглядам, сотрудник имеет право требовать от организации удовлетворения всех своих потребностей в квалификационном росте, возможности личного развития, уважения. Рабочее место должно соответствовать его желаниям и требованиям.

На базе этих подходов разработаны различные организационные модели. Так, например, согласно одной из таких моделей, на мотивацию и чувство удовлетворенности у сотрудника оказывают влияние три базовых психологических состояния:

1) значимость, т.е. степень, в которой сотрудник рассматривает выполняемую им деятельность как важную, ценную и общественно необходимую;

2) ответственность, т.е. степень, в которой сотрудник испытывает чувство ответственности за результат проделанной работы;

3) знание результата, т.е. понимание сотрудником, насколько эффективна его деятельность и значим достигнутый результат.

На базе этих ключевых состояний разработаны различные параметры, которые должны присутствовать в деятельности, чтобы последняя мотивировала активность и приносила удовлетворение.

Можно выделить следующие наиболее важные требования к высокомотивированной деятельности:

а) разнообразие, т.е. уровень разнообразия в работе на данном рабочем месте, — от постановки задачи до окончания деятельности, а также необходимый уровень знаний, умений и способностей для успешного выполнения поставленной задачи;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

б) идентичность в деятельности, т. е. в какой степени на данном рабочем месте совершается целостная деятельность (решается задача от начала до конца или только какая-то ее часть);

в) значимость деятельности, т.е. в какой степени выполняемая работа оказывает воздействие на жизнь и деятельность других людей как внутри самой организации, так и за ее пределами.

Понятие «ответственность» связано с понятием «автономность», т. е. в какой мере деятельность, связанная с данным рабочим местом, предполагает свободу и независимость в определении времени для решения поставленной задачи, последовательности выполнения тех или иных операций, кого привлекать или использовать в качестве консультантов или помощников.

Наконец, знание о достигнутых результатах и показателях напрямую связано с таким важным параметром деятельности, как «обратная связь», т. е. в какой степени деятельность на данном рабочем месте предполагает наличие у исполнителя точной и достоверной информации о результатах и эффективности проделанной работы.

Необходимо особо подчеркнуть, что личностные характеристики также являются важным фактором деятельности, который необходимо учитывать при разработке модели для улучшения качества трудовой жизни и рабочей среды. При разработке системы по улучшению этих качеств следует опираться на уже описанные пять параметров (разнообразие, идентичность в деятельности, значимость, автономность и обратная связь). Система по улучшению качества трудовой жизни наряду с другими механизмами управления и успешного осуществления целей организации играют большую роль для создания высокомотивированного персонала.

КОНЦЕПЦИЯ РЕИНЖИНИРИНГА

Невозможно говорить о АРМ и ПРМ без детального и подробного анализа концепции реинжиниринга, или бизнес-реинжиниринга. Несомненно, что эта концепция вно-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сит (или более точно — обобщает) некоторые качественно новые подходы относительно управления организациями в целом и персоналом фирм в частности. Само понятие реинжиниринга возникло после появления книги Майкла Хаммера и Джеймса Чампи «Реинжиниринг в корпорациях». Согласно определению, реинжиниринг представляет собой коренное переосмысление и качественное изменение всего бизнес-процесса и целого качественного переустройства прежних стандартов, касающихся себестоимости, качества, обслуживания, сроков, поставок и других функций хозяйственной деятельности любой производственной и торговой организации. Все прежние подходы к эффективной деятельности организации подвергаются коренному переосмыслению в рассматриваемой концепции реинжиниринга. Десятки и сотни лет вся производственная деятельность любой организации была основана на подходах, связанных с разделением труда, т.е. любую задачу следовало вначале разделить (разбить) на ряд отдельных, очень простых и даже элементарных производственных операций, которые затем выполняли специализировавшиеся на этих операциях «частичные» работники.

Сама идея концепции реинжиниринга опирается на совершенно противоположные подходы, а именно на понимание того, что в современную эпоху эффективно действующие организации следует создавать не на разделении и специализации, а наоборот, на объединении отдельных задач и операций в целостные процессы. (Интересно отметить, что реинжиниринг в определенном смысле представляет собой возврат на качественно новом витке спирали общественного развития к докапиталистическим формам производства. Ведь именно ремесло построено на отсутствии внутрипроизводственного разделения труда, и весь этот целостный процесс совершается от начала до конца, как правило, одним высококвалифицированным специалистом. Кроме того, постоянное участие мастера в работе устанавливает между ремесленником и его рабочими добрые отношения взаимных нравственных обязанностей и тесного единения, в противоположность постоянному, то

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

открытому, то затаенному антагонизму, характеризующему отношения на крупных промышленных предприятиях, основанных на принципе разделения труда и производственных функций. Концепция же реинжиниринга также может быть реализована только на подлинно человеческих отношениях в производственной среде.) Стало быть, с новой точки зрения, не произведенные готовые продукты, а эффективные процессы приносят компаниям долгосрочный успех и обеспечивают перспективное развитие. Отсюда следует, что компании рекомендуется организовывать на основе целостных и эффективных процессов. Эксперты утверждают, что мы вступаем в эпоху конкуренции не между готовыми продуктами, а именно между процессами. Это ключевое понятие вносит новый смысл в рыночную политику фирмы. Отсюда следует, что, согласно новым представлениям, взаимоотношения фирмы и клиента не завершаются, как раньше, продажей товара, а, напротив, только начинаются. Значит, сегодня мы должны иметь дело с новым типом работника — процессно ориентированным, а стало быть, на практике можно говорить о качественно новом рабочем месте. Реинжиниринг, по словам авторов вышеупомянутой книги, является изобретением качественно нового подхода к структуре основного производственного процесса, при котором отдельный сотрудник отвечает за порученный ему процесс (работу, дело) от начала до конца. Такой сотрудник обозначается понятием «case worker», т. е. работник по случаю.

Важным моментом при использовании системы реинжиниринга является составление карты процессов в организации, а также карты всех межорганизационных взаимодействий. С помощью использования ряда известных технологий (прежде всего, процессного анализа) можно создать банк необходимых данных, которые позволят успешно внедрить концепцию реинжиниринга в организации.

Если исходить из представлений о процессном характере труда, то можно провести примерный реинжиниринг рабочего места по схеме, представленной на рис. 7.3.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Рис. 7.3. Примерная схема проектирования рабочего места (ПРМ)

§ 2. Оценка и самооценка проделанной работы. Аттестация кадров

Оптимальная оценка совершенной сотрудником деятельности является одной из наиболее важных задач управления персоналом в организациях. Можно сказать, что на практике именно с появлением системы формальной оценки совершенной деятельности возникает и самоуправление как научный метод. В этой связи необходимо вспомнить и повторить некоторые основные выводы знаменитого доклада Тейлора «Система сдельной оплаты», прочитанного им в Американском товариществе инженеров-механиков в 1895 г. Фактически в этом докладе были впервые поставлены основные задачи в этой области:

1. Заработную плату следует платить человеку, а не рабочему месту.

2. Трудовые нормы должны быть основаны на точных знаниях, а не на догадках.

3. Благодаря этим нормам производятся более дешевые продукты и рабочие получают более высокую зарплату.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву:
книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4. Оплата труда, основанная на точном знании, создает лучших работников, дает им возможность больше заработать, устраняет все причины нерадивого отношения к труду, создает дружеские отношения между рабочими и предпринимателями.

К сожалению, даже относительно этих простых (к тому же их смело уже можно назвать «старинными») установок реальное состояние дел в большинстве российских организаций, независимо от форм собственности и типа управления, в целом находится на дотейлористском уровне. Именно это колоссальное отставание в использовании современных методов управления персоналом делает необходимым ясное понимание нерешенных проблем и быстрое их преодоление на путях внедрения современных систем формальной оценки проделанной работы.

Необходимым и важным элементом всех современных систем оценки совершенной работы является наличие адекватной системы самооценки. Включение этой системы в общий механизм оценки деятельности сотрудника позволяет преодолеть ряд «острых» (конфликтных) моментов, которые могут возникнуть. А сглаживание противоречий между руководством и персоналом способствует легитимации как процесса формальной оценки, так и полученных результатов. Именно таким образом и создавался этот точный механизм активизации и саморегуляции поведения сотрудника, деятельность которого всегда направлена на реализацию целей своей фирмы.

ОЦЕНКА

Понятие формальной оценки совершенной деятельности (ФОСД). Формальная оценка совершенной деятельности является процессом, включающим определение следующих моментов, касающихся отношения сотрудника к данной организации:

— оценка выполнения сотрудником своей работы;
— коммуникативный аспект по поводу оценки;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— программа усовершенствования управления. Объективно проведенный процесс оценки деятельности не только дает возможность сотруднику получить верное представление о том, как была оценена проделанная им работа, но и в значительной степени влияет на его мотивацию при выполнении последующих задач.

Как правило, ФОСД ставит следующие три принципиальные цели:

1) улучшение исполнительской деятельности;

2) определение вознаграждения за проделанную работу;

3) соображения, связанные с трудовой карьерой сотрудника.

Основные проблемы, которые следует решать ФОСД (преодоление статусно-дифференцированной «уравниловки»). Переход России к рыночной экономике на фоне усиливающейся мировой экономической конкуренции (и вытеснения нашей страны даже с традиционных рынков сырья и оружия) с особой остротой ставит вопрос о нашем достойном месте в европейской и мировой системе разделения труда. Независимо от трудностей, которые преодолевает Россия сегодня, нужно сказать, что существует определенная нотка оптимизма по отношению к будущему. И дело не только в наших колоссальных запасах сырья. Ведь в эпоху мобильности капиталов и технологий национальная конкурентоспособность в наибольшей степени зависит от качества национальных человеческих ресурсов. В этом отношении Россия имеет некоторые преимущества, выражающиеся в высоком уровне квалификации определенной части работников, занятых в производстве (особенно в отраслях ВПК), и относительно низком уровне их заработной платы. Необходимо вспомнить, что в рамках первоначального этапа индустриализации, в так называемый период экстенсивной индустриализации, когда фактически формируется промышленная база общества, проблемы адекватной и точной оценки труда отдельного сотрудника в хозяйственной организации являются второстепенными и им уделяется очень мало внимания.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В этот период основными критериями при определении эффективности и жизненности каждой отдельной экономической единицы являются чисто количественные показатели. Известно, что использование валового подхода на макроэкономическом уровне всегда приводит к господству уравнительных тенденций в рамках отдельной хозяйственной единицы.

Но положение сильно изменяется на этапе перехода к интенсивному этапу индустриального развития. Первостепенной задачей, от решения которой зависит возможность эффективной социально-экономической динамики, становится преодоление уравнительного подхода («уравниловки»). Как уже было выше указано, основные школы научного управления возникают с целью преодоления именно «уравниловки». Это означает, что модель трудовых отношений и управления человеческим фактором, принятая в период централизованного (административно-командного) типа экономики должна быть серьезно реформирована в направлении создания эффективной внутрифирменной рабочей среды, наполненной активностью и инициативностью. К сожалению, вопреки тому, что уже создаются новые условия для функционирования хозяйственных единиц и они уже перешли к рыночному режиму работы, можно зафиксировать одно значительное несоответствие. Оно проявляется между рыночными взаимодействиями хозяйственных организаций с внешней средой и дорыночными внутрифирменными отношениями. Внутрихозяйственная среда как бы «застыла» в неизменном состоянии со времени директивной системы. Что-то, конечно, изменяется. Следует отметить, что вследствие настойчивой борьбы трудящихся за свои права, активной роли региональных и отраслевых профсоюзов (все это можно обозначить как непрерывное «давление снизу») в последнее время усиливается и укрепляется существование, так называемой статусно-дифференцированной «уравниловки». (Просто у отдельной категории трудящихся была возможность «взять власть за горло и перетянуть одеяло на себя»). Проходящая в настоящее время в ряде государственных и частных фирм дифференциация в оплате труда так-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

же не базируется на какой-то реальной или научной основе. Критериями, которыми руководствуются нынешние российские менеджеры, как правило, произвольны, в их деятельности отсутствуют систематичность и регулярность. Это дает возможность подчиненным оспаривать достоверность оценки их труда, произведенную руководством без опоры на общепризнанные основания. В конечном счете подобная ситуация приводит к немалым негативным последствиям и ухудшает трудовую мотивацию и морально-психологический климат персонала фирмы в целом.

Существует мнение, что наличие безработицы является достаточно сильным средством мотивации. Едва ли нужно оспаривать очевидную истину, что страх потерять работу укрепляет трудовую мораль. Но во всяком случае очевидно, что подобно всем остальным средствам дисциплинарного и мотивационного процесса, которые воздействуют через негативные, а не позитивные стимулы, этот страх не способен сформировать лояльность и преданность организации в долгосрочном плане.

В конце концов все мы свидетели того, что система статусно-дифференцированной «уравниловки» остается в сегодняшней России нерушимой, а различные произвольные решения и действия могут только увеличить беспорядок и хаос на рабочих местах.

Характеризуя статусно-дифференцированную «уравниловку», следует сконцентрировать внимание на существовании различных статусных групп в организации. Все эти группы дифференцированы по размерам своих доходов в зависимости от нескольких относительно постоянных или малоизменяющихся показателей. Основными среди них являются:

1) уровень образования (квалификация);

2) трудовой стаж (количество проработанных лет);

3) должность (место, которое занимает сотрудник в фирменной структуре).

Но в рамках отдельных статусных групп полностью или частично отсутствует система формальной оценки совершенной работы. При этом существует следующая характерная закономерность — чем более сложным является тот

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

или иной вид деятельности, тем реже можно встретить регламентированную систему оценок. Даже для рабочих мест, где существуют объективные критерии (количество и качество изготовленных изделий или деталей), наличная система оценок основана исключительно на некоторых количественных показателях.

Полностью отсутствуют стандарты (критерии), которые бы учитывали целостный результат или, скажем, качество вложенных интеллектуальных и/или физических усилий. Фактически учитывается только одна усредненная оценка или норма, согласно которой производится оплата всему персоналу. При такой системе существует некий минимальный порог требований, которого стараются придерживаться все участники трудового процесса. Но отсутствие мотивации для достижения максимальных результатов приводит к тому, что статусно-дифференцированная «уравниловка» превращается в серьезное препятствие для развития организации в целом.

ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ «УРАВНИЛОВКИ»

В силу вышеперечисленных причин переструктурирование внутрифирменной среды, введение современных систем формальной оценки совершенной деятельности (ФОСД) становятся насущными задачами нашего времени и превращаются в некий императив. Очевидно, что если мы хотим создать конкурентоспособные хозяйственные единицы, то другого пути, кроме скорейшего внедрения ФОСД, не существует.

Для создания новой стратегии по управлению человеческим фактором, в центре которой находится вышеупомянутая система (ФОСД), необходимо проведение следующих мероприятий:

1. Проектирование и оценка рабочего места (ОРМ).

2. Формирование технологии для формальной оценки совершенной деятельности, т.е. точное определение сроков проведения, необходимых структур и исходного уровня для определения оценки.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Создание механизма, связывающего ФОСД с системой вознаграждения за труд, т.е. включение ФОСД в качестве одного из важнейших элементов в систему определения заработной платы, размеров премии и некоторых других видов трудового вознаграждения.

4. Создание механизма, связывающего ФОСД с системой служебного продвижения (карьерой) и развития сотрудника в рамках данной организации.

5. Создание механизма, связывающего ФОСД с различными мероприятиями по улучшению качества трудовой среды, включая и систему повышения квалификации и переквалификации сотрудников в фирме.

Методы определения формальной оценки совершенной деятельности. Существуют десятки методов (технологий) для ФОСД. Все они могут быть классифицированы по следующим основаниям:

1. Согласно целям:
а) прогностические;
б) практические.
2. Согласно результатам:
а) описательные (качественные);
б) количественные;
в) комбинированные.
3. Согласно объекту:
а) методы оценки деятельности руководителей;
б) методы оценки исполнительского персонала.

Попытаемся коротко рассмотреть некоторые основные методы формирования оценки совершенной деятельности, которые наиболее популярны в настоящее время.

Определение рабочего стандарта. Этот подход ориентирован главным образом на исполнительский персонал в сфере материального производства; выражается преимущественно в формировании производственных задач для этой категории сотрудников.

Рабочий стандарт определяет результат трудовой деятельности и отражает нормальную дневную выработку для среднего исполнителя. Существует несколько технологий, которые используются при создании рабочих стандартов (табл. 7.4).

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 7.4

Методы, применяемые при разработке рабочего стандарта

Метод	Область использования
Среднее производство в рабочей группе	Когда задачи, выполняемые всеми, одни и те же или очень похожи
Выполнение деятельности специально подобранным индивидом	Когда задачи, выполняемые всеми, приблизительно одни и те же и нет смысла тратить время, измеряя среднее производство в целой группе
Измерение времени	Для работы, состоящей из рутинных и однообразных операций
Рабочая модель	Для работы нецикличного типа, в рамках которой выполняются самые разные операции и не существует никакого установленного цикла действия
Экспертное мнение	В случае, если ни один из вышеперечисленных методов не может быть использован

Оценочный тест. Этот метод рассматривают как одну из самых распространенных технологий формирования оценки совершенной работы. Его используют в различных модификациях. Во многих случаях против каждого критерия выставляется шкала оценок, с помощью которой опрашиваемый отмечает тот или иной уровень выполняемой работы (табл. 7.5).

Среди недостатков этого оценочного метода можно указать возможность произвольной трактовки некоторых критериев или же внесение критериев, которые имеют косвенное отношение к выполняемой деятельности. Но необходимо указать, что подобные недостатки могут быть устранены при более глубокой и серьезной работе по созданию системы оценки, базирующейся на этом методе.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 7.5

Графический оценочный тест

Критерии	шкала оценок			
	отлично	хорошо	неудовл.	плохо
Объем работы — качество работы (соблюдаются ли стандарты, технологическая дисциплина и другие)				
Знание работы — отношение к служебным обязанностям (работа в коллективе, активность, самостоятельность и другие)				
Стремление к развитию и усовершенствованию				
Другие				

Оценка через целеполагание или управление целями. Метод управления целями (УЦ) используется прежде всего при оценке деятельности руководителей и специалистов. Используются и другие наименования: управление результатами, управление выполнением. УЦ состоит из следующих элементов:

1. Создание ясных и хорошо сформулированных целей работы, которую необходимо выполнить сотруднику.
2. Разработка плана действий, в котором формулируются пути достижения целей.
3. Сотрудник приступает к выполнению плана.
4. Оценка достигнутых результатов.
5. Корректировка деятельности в случае необходимости.
6. Создание новых целей будущей деятельности.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Чтобы УЦ был успешным, необходимо, чтобы поставленные цели были измеримыми, а в случае, если это невозможно, важно, чтобы можно было проверить выполнение полученного задания.

Не должно быть никакой двусмысленности при формулировании целей. Важным требованием является участие подчиненных в постановке целей. И наконец, необходимо, чтобы план действий являлся базой для свободной дискуссии по поводу выполнения поставленной задачи.

Метод автономизации. Этот метод предназначен прежде всего для руководителей самостоятельных звеньев в организации или же для сотрудников с относительно самостоятельным характером выполняемой деятельности. На практике руководители своими сотрудниками оцениваются в основном по выполнению поставленных масштабных задач или же по достижению конечных целей. Соответственно, при этом методе используется так называемый предпринимательский доход, когда выплаты руководителю составляют определенный процент от общей суммы, заплаченной за данную работу.

Этот метод становится все более популярным как способ установления прямой связи между результатами и вознаграждением и как средство стимулирования творческой инициативы и активности сотрудников.

Метод контрольных карт. Этот метод включает в себя ответы «да» или «нет» на серию вопросов, касающихся поведения сотрудника (табл. 7.6). Необходимо отметить, что все вопросы имеют различную значимость (удельный вес при определении общей оценки). Важно также, чтобы опрашиваемые не знали ключа к этим вопросам. Можно отметить следующие недостатки данного метода:

— требуется очень много времени для подготовки необходимых вопросов для каждой категории сотрудников;

— нужно очень много времени для адекватной оценки каждого сотрудника;

— существует относительно невысокая точность и объективность полученной конечной оценки.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 7.6

Примерные вопросы для оценки по методу контрольных карт

Вопросы	Да	Нет
1. Были ли у Вас случаи нервных срывов в общественных местах? 2. Хвалите ли Вы своих коллег перед всеми? 3. Охотно ли Вы выполняете порученную Вам работу?		

Оценка через написание эссе*. Этот метод предполагает, что оценивающему необходимо описать, как тот или иной сотрудник выполняет свою работу. Предварительно могут быть разработаны определенные стандарты для написания эссе. Этот метод считается вполне удовлетворительным, когда необходимо оценить деятельность сотрудника, выполняющего весьма специфические задачи, которые трудно подвести под какие-то нормативы.

Оценка через экстремальные ситуации (критические инциденты). Во-первых, необходимо отметить, что абсолютно во всех видах деятельности неизбежно возникновение некоторых неблагоприятных (экстремальных, критических) ситуаций, которые требуют от исполнителя мобилизации его дополнительных (аварийных) возможностей. Известно, что свои истинные возможности человек может показать не в обычных, а именно в экстремальных условиях. Но оказывается, что не все люди способны улучшить свои результаты в критической ситуации. Некоторые, напротив, в сложной обстановке теряются и неспособны показать даже свой обычный результат. Одним словом, поведение человека во время различных инцидентов очень наглядно демонстрирует его сильные и слабые стороны. Этот

* Эссе — это прозаический этюд, представляющий общие или предварительные соображения о каком-либо предмете или по какому-либо поводу.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

метод оценки основан на анализе письменных докладов по поводу различных инцидентов, связанных с трудовым поведением сотрудника, включающим как позитивные, так и негативные моменты. В рамках определенного периода времени эти доклады становятся базой для формирования оценки. Метод критических инцидентов имеет и много недостатков, например произвольность при анализе различных инцидентов; субъективизм в оценках критических ситуаций намного выше, чем в оценке деятельности в обычных стационарных условиях; наконец, возможно недовольство сотрудников, знающих, что существует досье об их поведении. Этот метод также может быть причислен к тем, которые используются при оценке специфических видов деятельности. С другой стороны, в практике менеджмента персонала известны и достаточно успешные случаи применения данного метода в комбинации с методом графического оценочного теста, где подход критических инцидентов является одним из критериев (и основным источником информации) для адекватного формулирования графического оценочного теста.

Оценка методом принудительного выбора. При этом методе оценивающий должен ответить на целую серию вопросов, а точнее, утверждений, относительно того, как сотрудник выполняет свою работу. Каждое такое утверждение (заявление) имеет свою значимость, ценность, выраженную в условных единицах. При ответах оценивающий не должен знать этой значимости (удельного веса ответа, который является ключом) каждого утверждения, чтобы не влиять на него. Затем отдел кадров на основании ключа к этим утверждениям формирует окончательную оценку. Необходимо сказать, что использование данного метода подвергается серьезной критике главным образом по причине того, что он не позволяет осуществлять процесс открытой коммуникации как с сотрудником, так и с оценивающим. На табл. 7.7 приведен вариант использования этого метода.

По инструкции каждое отдельное утверждение оценивается в баллах от 1 до 5 (где 1 балл — это низший балл, а 5 — высший, когда отвечающий полностью согласен с

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

утверждением) в зависимости от того, как сотрудник, по мнению оценивающего, справляется со своими служебными обязанностями. Существует еще много других методов оценки деятельности сотрудников в рамках организации, например: метод сравнения по парам, ранжирования, сравнения с помощью распределения по группам, оценочного теста поведения, оценки через квалификацию, и т. д., которые нет возможности рассмотреть подробно.

Таблица 7.7

Пример оценки по методу принудительного выбора

Классификация	Описание
— — — —	Мастерски выполняет свою работу
— — — —	Демонстрирует исключительные способности по выражению своего «Я»
— — — —	Нуждается в прямом руководстве (опеке)
— — — —	Безответственен и часто совершает ошибки

Относительно методов формирования оценки необходимо отметить, что выбор наиболее оптимального подхода играет исключительно важную роль при создании системы ФОСД. Поэтому подготовка методов и критериев для системы формальной оценки деятельности является одной из самых важных задач по управлению человеческим фактором в организациях.

Самооценка. Важным моментом в системе ФОСД является включение элемента самооценки. Согласно известной теории справедливости, люди весьма субъективно определяют отношение между полученным вознаграждением и затраченными усилиями и после этого обязательно сравнивают свой результат с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. И если люди приходят к выводу, что с ними поступили несправедливо, то немедленно возникает психологическая напряженность.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Исследования показывают: если люди считают, что им платят недостаточно, они снижают интенсивность своего труда. Но когда они считают, что им переплачивают, то они, тем не менее, не начинают работать более интенсивно.

Основной вывод из теории справедливости для управленческой практики гласит — пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут снижать интенсивность своего труда.

Поэтому в конкретной деятельности по менеджменту персонала преодоление трудностей, вытекающих из теории справедливости, происходит с помощью включения в ФОСД критерия самооценки.

Включение этого критерия в данном случае играет двоякую роль:

а) помогает оценивающему объективизировать свою оценку;

б) помогает оцениваемому объективизировать свое мнение относительно выполняемой им работы.

Самооценка, осуществляемая самим сотрудником, повышает доверие между ним и руководителем, вносит в деятельность фирмы атмосферу сопричастности. Руководитель получает непосредственное представление о целях, которые сотрудник себе ставит, и о проблемах, с которыми он сталкивается и которые его больше всего волнуют.

Объективно и правильно сформулированная система самооценки приводит к тому, что оценка руководителя как бы дискретно присутствует в общей атмосфере всей фирмы. А это позволяет руководителю решать ряд острейших проблем, прежде чем они перерастут в межличностные конфликты и расстроят весь ритм работы фирмы.

Необходимо стремиться к тому, чтобы превратить метод самооценки в точный и совершенный механизм саморазвития, мотивации, инициативы и трудовой активности; в средство саморегулирования и самоконтроля. На табл. 7.8 представлена примерная карта самооценки.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 7.8

Примерная карта самооценки

Проблемы для самооценки	Оценка, которую вы даете
1. Проблемы работы — Нравится ли мне сегодняшняя работа? — Какой именно деятельностью в фирме я хотел бы заниматься? — Причины, по которым мне не нравится (или нравится) работа, которую я выполняю (с конкретными фактами) — Что вызывает самый большой интерес в моей настоящей работе? — Какие производственные проблемы я бы смог решить по-другому (иным способом)? Укажите конкретно.	5 4 3 2 1
2. Вопросы взаимоотношений в организации — Какие проблемы необходимо в первую очередь решить моему непосредственному руководителю? — По каким проблемам, помимо работы, я бы хотел поговорить с моими руководителями? — Как я оцениваю взаимоотношения в коллективе? — По какой причине я даю такую оценку (напишите как можно подробнее)	5 4 3 2 1
3. Вопросы саморазвития — Какие цели я себе поставил в этом году (полугодии, квартале) в своей работе? — Какие знания, опыт и квалификацию я приобрел в прошлом году (полугодии, квартале)? — Какие из своих достижений за прошлый год я хотел бы отметить?	
4. О моем характере и интересах — Что я могу сказать о своей личности (сильные и слабые стороны).	

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ФОСД

При осуществлении ФОСД используются самые различные технологии. Так, например, в японской системе управления человеческим фактором, когда речь идет о крупных фирмах (более 500 человек), можно говорить о:

1. по крайней мере, 3-х уровнях формирования оценки:

— на самом рабочем месте, где оценка осуществляется непосредственно руководителем звена;

— оценка рабочим коллективом работника;

— оценка отделом кадров, который:

а) осуществляет методическую помощь руководителям звена при выставлении оценки; б) собирает оценки, организует картотеку всех данных о персонале фирмы, проверяет и контролирует правильное проведение процедуры оценки сотрудников (чтобы не допускать различных произвольных оценок и ошибок методологического плана); в) подготовляет оценки для их утверждения вышестоящими руководителями; г) подтверждает оценки, сделанные вышестоящими руководителями;

2. по крайней мере, двукратном проведении ФОСД в течение одного года. При этом ФОСД отражается как на уровне заработной платы (является одним из основных критериев при определении размера заработной платы), при начислении эвентуальной (т.е. возможной при определенных условиях) премии; так и берется во внимание при развитии карьеры сотрудника в фирме, независимо от того, осуществляется ли карьера в вертикальном или в горизонтальном плане (т.е. развитии на своем рабочем месте).

3. По крайней мере, 3-х контрольных картах (формулярах) при осуществлении ФОСД:

1) собственно формуляр для ФОСД;

2) формуляр (карта) для самооценки;

3) карта об обучении сотрудника, которая учитывает, как себя проявил сотрудник при повышении своей квалификации или переквалификации в рамках или вне рамок организации.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ФОСД

Одной из важнейших проблем является внедрение системы ФОСД в российские организации и фирмы. Тут необходима целая система мероприятий для постепенного приспособления ФОСД к конкретной организационной среде, организация экспертного наблюдения и своевременной корректировки. Целью является достичь перехода от вчерашней системы к качественно новой, без конфликтов и чрезмерного напряжения.

Наиболее важным в процессе внедрения ФОСД является достижение результатов, которые бы выразились в повышении трудовой мотивации самоконтроля при выполнении трудовой деятельности и активности при достижении целей организации.

Оценка деятельности руководителя должна исходить из наличия трех источников: от коллектива, от вышестоящих руководителей и непосредственных потребителей продуктов труда. Только такая, на наш взгляд, комплексная оценка способна удовлетворить потребности личности в объективной оценке ее труда, в сопоставлении ее достижений с достижениями других руководящих работников в коллективе. При этом следует заметить, что для большей объективности оценки, последняя должна производиться по основному содержанию деятельности, т.е. по тем аспектам, которые прямо связаны с профессиональной квалификацией руководителя. Однако в жизни довольно часто происходит смещение аспектов оценки на второстепенные в профессиональном отношении качества. Почему это происходит? Одной из причин является несовершенство должностных инструкций, проявляющееся в отсутствии дифференциации обязанностей должностных лиц. В качестве же других причин следует назвать факторы ситуативного характера, а также субъективные особенности людей, осуществляющих оценивание: компетентность, ценностные ориентации, эмоциональное состояние и др. Оценка по основным профессиональным параметрам деятельности

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

может быть комплексной, локальной, пролонгированной и экспрессивной. **Комплексная оценка** является наиболее сложной и ответственной, так как она должна дать общее впечатление (оценку) о деятельности руководителя или коллектива. По мнению автора книги «Работа с кадрами» А.В.Филиппова, в процессе формирования комплексной оценки могут проявляться следующие тенденции: при оценивании действий и поступков личности исключительное значение придается личному опыту; ориентация на числовые соотношения положительно и отрицательно оцениваемых действий и поступков; оценивание на основе частично реконструируемой ситуации, в которой протекала деятельность личности; оценивание элементов прошлой деятельности на основе современных стандартов; оценивание личностных свойств, вызывающих симпатию или антипатию к человеку, а не результатов его деятельности. Думается, что ранее перечисленные тенденции являются следствием особенностей тех, кто осуществляет оценивание.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что взвешенная комплексная оценка труда другого человека, коим является руководитель, в значительной мере зависит от знания собственных индивидуальных особенностей, умения управлять собственными процессами познания и отношениями.

Локальное оценивание деятельности личности производится на основании результатов выполнения какой-либо одной функции или даже ее части. При этом не следует ограничиваться констатацией факта выполнения или невыполнения функции, необходимо вскрыть причины, обусловившие тот или иной факт. Выявление причинных связей позволяет обнаружить типичные особенности деятельности личности, такие как ценностные ориентации, стиль работы, социальные установки и т. п.

Как комплексная, так и локальная оценки могут быть пролонгированными и экспрессивными. **Пролонгированная оценка** осуществляется на основе изучения длительного периода трудовой деятельности личности и основывается в равной степени на прошлой и текущей деятельности. Она может быть более продуктивной при условии про-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

екции прошлой деятельности на деятельность настоящую, при определении совпадающих и различающихся компонентов. Очевидно, точки совпадения в проекции станут тем информативным материалом, на основании которого можно составить мнение (точку зрения) о характеристиках деятельности личности.

Экспрессивное оценивание личности, которое чревато эмоциональной окрашенностью, усугубляемой категорическими суждениями и пристрастным анализом, относится исключительно к деятельности текущей, «живой». Снять влияние эмоционального давления, далеко не всегда объективного, способны коллективные формы оценивания, являющиеся более совершенными, разносторонними и менее, как правило, пристрастными.

Систематичность и регулярность в изучении и оценивании личности способствует соответствию оценок действительному качеству труда. При оценке важно выявлять личный вклад руководителя в деятельность коллектива, его продуктивное общение со своими подчиненными. Важную роль в определении значимости оценки, а соответственно и объективности ее, играют довольно устойчивые установки руководителей, как правило, вышестоящих. Такие установки зачастую не зависят от реальности или личных особенностей оцениваемых. Их несколько. Рассмотрим кратко сущность каждой из них.

Первая установка — руководитель пытается почти всегда при оценивании личности подчиненного ориентироваться на положительную оценку личного вклада работника, что способствует формированию у него уверенности в своих силах и возможностях. Вместе с тем такая установка имеет и отрицательную черту, заключающуюся в отсутствии психологического толчка, необходимого, как правило, для серьезного пересмотра сложившихся приемов и стиля работы, не отвечающих требованию времени.

Вторая установка — в отличие от первой направленная **на отрицательную оценку деятельности личности**. Здесь применяются различные формы — активное отрицательное отношение к любому виду деятельности, реакция «умолчания» при положительных результатах. При «реак-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ции умолчания» подчиненный будет активно добиваться, чтобы его успехи стали известны руководителю. Если все попытки окажутся тщетными, то это снизит его активность в работе, может повлиять на авторитет руководителя, вызвать неудовлетворенность работой, пассивность, т.е. безразличие к оценкам деятельности

Третья установка представляет собой «баланс» первой и второй, который проявляется в двух вариантах: **преимущественно положительная оценка с элементами порицания и наоборот, преимущественно отрицательная оценка с элементами положительной поддержки**. Данная установка применяется при наличии большого профессионального опыта и хорошего знания людей и, в целом, оказывает положительное влияние на личность. Вариант, связанный с преимущественно положительной оценкой, применяется при высокой социальной чувствительности, дисциплинированности и совестливости ведущих, т.е. приоритетных, качеств личности. При реализации второго варианта, связанного с преимущественно отрицательной оценкой, следует положительно оценивать наиболее сильные, значимые стороны деятельности, как бы расширяя при этом «зону» положительного оценивания и создавая параллельно условия для совершенствования деятельности. Как видим, каждая из трех вышеуказанных установок влияет на качество оценивания работы личности, в первую очередь на ее объективность.

Особая роль в оценке кадров принадлежит их аттестации. При этом, пожалуй, важное значение имеет коллективное оценивание деятельности личности. Поэтому эффективность аттестации, ее объективность во многом будет зависеть от степени, уровня подготовленности коллектива к осуществлению такой работы. В первичном коллективе люди практически всегда находятся в непосредственном контакте, основанном на совместно выполняемой работе и общении, что создает благоприятные условия для изучения человека. Однако непосредственный контакт нередко способствует формированию ошибочного мнения о том или ином работнике. Причина такой ошиб-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ки, на наш взгляд, заключается в недифференцированном восприятии человека как работника и как партнера по общению. Чтобы избежать односторонней идентификации качеств личности, необходимо аттестационное собрание проводить в полном составе, сосредоточив вначале внимание коллектива на положительных качествах личности. При этом следует сделать короткое напоминание, желательно письменное, о том, что необходимо в первую очередь рассмотреть, обсудить, т.е. направить аттестационное собрание на эффективную, плодотворную работу. Кратко, в чем же суть напоминания? Его можно свести к следующему: а) содержание работы, выполняемой аттестуемым; б) качество его работы за оцениваемый период; в) соблюдение аттестуемым технологической дисциплины; г) проявление активности в выполнении работы (новшества и рационализация, принятие на себя ответственности за выполненную работу, выполнение дополнительных обязательств и функций); д) сотрудничество с коллегами и оказание им помощи в работе; е) проявление активности в общественной деятельности; ж) соблюдение трудовой дисциплины; з) отношения с товарищами по работе; и) поведение вне коллектива; к) рекомендации по совершенствованию личной работы, преодолению личных недостатков в контактах, общении и поведении в коллективе; л) оценка (положительная или отрицательная) личного вклада работника в результаты деятельности коллектива.

При аттестации следует широко использовать **метод экспертных оценок**, который может и должен сочетаться с коллективным. Для успешного проведения аттестации очень важно тщательно подобрать компетентных специалистов, создать в коллективе атмосферу деловитости, профессионализма, изучить трудности, недостатки в работе, с которыми сталкиваются работники в процессе деятельности.

Стиль работы аттестационной комиссии также оказывает значительное влияние на результаты аттестации. Главное в ее работе — внимательнейшее отношение к человеку, к его трудностям и проблемам. Итог аттестации может быть отражен в характеристике, которая должна показать

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

целостный образ личности. Во избежание безликости, односторонности предлагается следующая схема характеристики (примерная).

1. Фамилия, имя, отчество характеризуемого, его возраст.

2. Образование, стаж работы на данном предприятии, в учреждении в данной должности.

3. С какими видами должностных обязанностей справляется хорошо, а какие вызывают затруднение.

4. Качество выполнения работы в сложных ситуациях, например, при наличии дефицита ресурсов, нарушении производственного ритма и т.п.

5. Отношение к новому и внедрение нововведений: активно внедряет, сопротивляется нововведениям, проявляет инертность.

6. Отношение к критике со стороны руководства и подчиненных.

7. Стиль личной работы: организован, пунктуален, собран, дисциплинирован или не обладает такими качествами.

8. Отношения с подчиненными и умение поддержать в коллективе благоприятный морально-психологический климат.

9. Верность ранее данному слову.

10. Скромность в личных потребностях.

11. Подписи руководителей, утвердивших характеристику.

При подготовке характеристики важно учитывать цель и организацию, для которых она предназначена. Поэтому отдельные части (разделы) характеристики могут быть расширены, другие — напротив, сокращены. Например, если характеристика готовится для научно-исследовательского института, высшего учебного заведения, следует глубоко, всесторонне показать способность личности к научно-исследовательской работе, ее личный вклад в науку. В целом же в ней необходимо отразить аспекты профессиональной деятельности и социальной активности личности. Можно использовать словарь деловых характеристик для оценивания работника.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В основном оценка результатов деятельности служит трем целям: **административной**, **информационной** и **мотивационной**.

Административные функции — повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора.

Исходя из оценки деятельности личности можно предложить тот или иной пост (должность), при этом очень важно выяснить — насколько пригодна данная личность именно для предлагаемой работы. К сожалению, иногда повышают тех работников, которые хорошо исполняют обязанности, но не располагают потенциалом для эффективной работы в новой должности.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководитель считает, что работник будет работать более эффективно на другой должности или в другом подразделении.

В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда и предоставили достаточные возможности для ее улучшения, но работник не хочет или не может работать по стандартам организации, трудовой договор с ним должен быть расторгнут во имя реализации целей организации. Какова бы ни была административная ситуация, ясно, что без эффективного метода оценки результатов деятельности невозможно принять обоснованное решение.

Информационные функции: оценка результатов деятельности нужна для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы.

Мотивационные функции: оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, организация может вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

§ 3. Планирование продвижения и карьеры сотрудников

Карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что **конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития**: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Наряду с профессиональной следует выделять внутриорганизационную карьеру. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. **Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях**:

вертикальное — именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

горизонтальное — имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

центростремительное — данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно: достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника; обеспечения направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций; обеспечение открытости процесса управления карьерой; устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника; формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях; изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий; определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности.

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если такой вид находится сразу, начинается процесс самоутверждения как личности, человек заботится о безопасности существования.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Далее наступает **этап становления**, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность установления независимости. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 55 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

Этап завершения длится от 55 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу. В это время идут активные поиски достойной смены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

этот период характеризуется кризисом карьеры, и такие люди все меньше получают удовлетворения от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, **пенсионном этапе** карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были недоступны в период работы в организации или являлись хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях, и др.). Стабилизируется уважение к себе и собратьям-пенсионерам. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить.

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие правила: не теряйте времени на работу с безынициативным, неперспективным начальником, сделайтесь нужным инициативному, оперативному руководителю, расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки; готовьтесь занять более высокооплачиваемую должность, которая становится (или вскоре станет) вакантной, познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов вашей семьи, друзей); составляйте план на сутки и на всю неделю, оставляя место для любимых занятий; помните, что все в жизни меняется: вы, ваши знания и навыки, рынок, организация,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

окружающая среда, оценить эти изменения — важное для карьеры качество; ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации; никогда не живите прошлым: во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых, прошлое не вернешь; увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо; думайте об организации как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда; не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя.

Под **служебно-профессиональным продвижением** понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, различных мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Под **карьерой же понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней** (должностей, рабочих мест, положений в коллективе).

Научно установлено, что оптимальный срок пребывания на одном руководящем посту четыре года. Перемещение же в должности по горизонтали или вертикали не позволяют кривым активности и заинтересованности опускаться и они вновь начинают движение вверх. Профессиональная мобильность рассматривается в США как явление положительное. Инженер, который в течение 20 лет работал в четырех компаниях, ценится выше, чем тот, который все эти годы работал в одной.

Работая долгое время в одной должности, работник ограничивает свой кругозор рамками одного участка, он свыкается с недостатками, перестает обогащать управление новыми методами и формами и его работа превращается в шаблон и штамп. И наоборот, сменивший много мест работы имеет возможность сравнивать ситуации, быстрее адаптируется к новым условиям работы. Даже японцы в отношении инженерно-технических работников и руководителей отказались от пожизненной системы найма, поняв, что американская практика целесообразней.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

При подборе кадров большое психологическое значение имеет *процесс выдвижения резерва будущих руководителей.* К психологическим трудностям формирования резерва, часто приводящим к ошибочному выводу, следует отнести следующие: выбор опорных свойств и качеств, на которые приходится ориентироваться, чтобы предвидеть развитие деловых и личностных черт личности в перспективе; определение процедур формирования резерва; психологическое стимулирование работы по самовоспитанию личности в структуре резерва на выдвижение. **Выдвижение в резерв связано с использованием кадров в перспективе, подготовкой их к будущей специальности.** Однако бывают случаи формального подхода к этим операциям. Примером может служить сохранение в списках кандидатов на выдвижение людей, не обладающих необходимыми профессиональными и организаторскими качествами или допускающих должностные и нравственные проступки. Во избежание этих и других ошибок при формировании резерва **необходимо вести учет опорных качеств**, на базе которых следует развивать другие, профессионально важные. **К ним следует отнести: критическую оценку собственной деятельности, способность к обучению**, т.е. отношение к новой технологии, технике, к организаторской деятельности; **внимание к людям**, их судьбам, проблемам, трудностям; **наличие организаторских способностей**, проявляющихся наилучшим образом в налаживании совместной деятельности людей. Такая система учета опорных качеств может быть определена для каждой профессии, должности, обязанностей. **Процедуры оформления резерва должны быть гласными, доступными не только контролю, но и активному воздействию коллектива**, что существенно влияет на формирование благоприятного социально-психологического климата. Мнение коллектива является важнейшим источником информации о личности при ее выдвижении в резерв, так как оно концен-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

трирует наиболее ценную информацию об отношениях с товарищами по работе, с рядовыми сотрудниками, о моральной стороне поведения, т.е. ту информацию, которую руководителю порой трудно получить в результате непосредственных наблюдений.

Особенно необходимо выделить два аспекта коллективного мнения: **прогностический** и **стимулирующий**.

Прогностический аспект вытекает из оценки коллективом организационно-хозяйственной, социальной, кадровой ситуации. Важно не только фиксировать сложившуюся ситуацию, ее проблемы, трудности, но и осмысленно посмотреть на завтрашний день, т. е. поработать на перспективу, а для решения этой задачи необходимо подбирать резерв кадров, способных работать, прогнозировать развитие коллектива на ближайшую перспективу.

Стимулирующий аспект коллективного мнения связан с заданием свойств, черт и качеств руководителей или высококвалифицированных специалистов, требуемых в связи с задачами, поставленными на перспективу.

При формировании резерва важно ориентироваться не только на людей, занимающих руководящие должности, но и на возможных претендентов на управленческую деятельность. Можно условно выделить **оперативную и долговременную подготовку резерва**. Особенно важна вторая форма подготовки.

Подготовка резерва руководителей включает ряд уровней:

Работа с линейными руководителями низшего звена управления. На этом этапе к отобранным линейным руководителям низшего звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2—3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование. Успешно прошедшие

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

второй отбор руководители после стажировки предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях, возможны их горизонтальные перемещения.

Работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник — руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. Руководитель-наставник совместно со специалистами подразделений на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента составляет для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности организации (подразделения). Ежегодно проводится тестирование руководителя среднего звена, которое выявляет его профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе.

Работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты — это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, отвечающего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию, должен иметь опыт

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация, т.е. перемещение из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена осуществляется на конкурсной основе. Им занимается специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т.п.) с участием специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлечением, при необходимости, независимых экспертов.

При формировании целостного образа личности руководителя нередко допускаются ошибки, связанные с неправильной интерпретацией эмпирического материала, характеризующего поведение и деятельность.

Например, общепринятыми профессионально значимыми качествами личности руководителя, определяющими успех любой деятельности, считаются требовательность, деловитость, дисциплинированность, инициативность, ответственность. Но как отличить требовательность от самодурства, деловитость от делячества, инициативность от импульсивности, ответственность от непомерного мнения о самом себе и принижении роли других работников? Здесь необходимы высокая компетентность, объективность, прин-ципиальность, позволяющие выработать наиболее эффективные методы изучения, а соответственно, и оценки личности работника.

К числу **наиболее результативных методов изучения личности можно отнести, по нашему мнению, следующие: изучение жизненного пути личности; изучение мнения коллектива, в котором работает данная личность; изучение ближайшего окружения личности; специальное помещение личности в ситуации, наиболее подходящие для проявления профессионально важных качеств и свойств; изучение высказываний личности** о собственной роли в

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

делах, которые выполнялись коллективом. Жизненный путь личности следует изучать не только по анкете или автобиографии, но также в процессе общения, при деловых встречах, совместной работе.

Процесс изучения личности можно разбить на два основных этапа: **первый этап — выполнение в течение некоторого времени совместной работы.** При этом желательно, чтобы изучаемый имел возможность проявить инициативу, оспаривать мнение руководителя и вообще работать с увлечением. На этом этапе должна установиться позитивная эмоциональная привязанность, т. е. должно сформироваться представление о вышестоящем руководителе как о человеке серьезном, откровенном, внимательном. Вместе с тем возможна и отрицательная «привязанность» и адекватная этому оценка руководителя. **Этап второй — постепенное расширение круга вопросов, являющихся предметом общения.** Сначала это могут быть вопросы работы, потом вопросы отношений и, наконец, вопросы личных переживаний и планов.

В ходе изучения жизненного пути личности лучше придерживаться проблемной методики, в основе которой лежит изучение какого-либо жизненного периода или жизненной ситуации. Ранее перечисленные методы изучения личности, такие как изучение мнения коллектива, ближайшего окружения, специально созданной искусственной ситуации, дают возможность для составления дополнительной, разноплановой характеристики, т. е. более полного, масштабного представления личности руководителя.

Конечно, подобрать руководителя, который идеально соответствовал бы всем условиям, характеризующим состояние коллектива, невозможно. Поэтому важно, чтобы подбирался руководитель с определенным складом личностных черт и деловых качеств, соответствующих определяющим чертам коллектива, делать упор при этом на кандидатуру руководителя, умеющего работать с людьми, решать вопросы развития коллектива, т. е. того руководителя, у которого управленческий диапазон (зона успешности) шире, чем у руководителя, ориентированного на задачи сугубо технические или экономические.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Управленческая триада (изучаемый руководитель, его вышестоящий и нижестоящие руководители) является основой психологической совместимости членов коллектива, как руководителей разных рангов, так и подчиненных. От степени взаимного соответствия людей, другими словами, от психологической совместимости, во многом зависит, как известно, стабильность, развитие, зрелость, прогресс любого коллектива, социальной группы, да пожалуй, и общества в целом.

Представляет интерес система подбора кадров в Японии — это один из важнейших факторов, активно влияющий на технический и социально-экономический прогресс.

Как правило, на руководящую работу в фирмы Японии с улицы людей не принимают.

Кадровые службы начинают работу со специалистами, когда они еще учатся в университетах. Это происходит на 2-м или 3-м курсе. Стараются найти молодых людей, проявляющих определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития фирмы. Во время каникул они работают в фирме на различных должностях: во-первых, это стажировка, во-вторых, это дает возможность заработать деньги. После окончания университета за каждым молодым специалистом, приглашенным в фирму на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» — это нечто вроде нашего наставника, но с более широкими полномочиями. «Крестный отец» — это обычный менеджер среднего звена управления. Он должен быть выпускником того же университета, что и его подопечный, — это обязательное условие.

«Крестный отец» помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, разрешить возможные конфликты, бывает у своего подопечного дома, знает состав семьи, круг друзей и знакомых, планы молодого человека, его хобби. Знает о нем все. И если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение «крестного отца» является решающим. Такое кураторство осуществляется до 35 лет. Если молодого специалиста назначили мастером в цех, то он должен отработать в этой должности время, установленное в фирме, допустим, 4 года.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Только после этого при наличии руководящих способностей может произойти дальнейшее продвижение по службе и только на следующую ступень. Никаких перескакиваний через ступень, независимо от знаний и успехов в работе.

Те, кто поднялся в фирме до первой или второй роли, — это люди, прекрасно знающие специфику производства, его особенности. Они физически ощущают каждый участок работы. С ними легко находит общий язык работающий персонал.

Есть и еще одна важная особенность. В японских фирмах все работники продвигаются по службе. Одни по вертикали — это те, кто обладает руководящими способностями, а другие — по горизонтали. Это называется ранговым продвижением по службе. В последнем случае такое продвижение связано с повышением ранга и, соответственно, заработной платы и получением различных льгот.

Таким образом, обе системы престижны. Независимо от системы продвижения действуют льготы — нет зависти, нет склок, нет недовольных. Перспектива есть у всех.

Обучению работников, впервые выдвигаемых в руководящие звенья, в западных странах придается большое значение. Подавляющее большинство управляющих низшего звена обучаются на внутрифирменных курсах. Большинство курсов повышения квалификации на этом уровне знакомят работника с новыми для него функциями, помогают ему понять цели и политику компании, заставляют его действовать с точки зрения интересов корпорации.

Низший уровень управления — именно то звено, где происходит постоянный контакт с рабочими и служащими. Исследования показали, что, в частности, в автомобильных компаниях на сборочных линиях 90% рабочего времени мастера занимает общение с рабочими — это осуществление контроля, консультации, практическая помощь, разрешение конфликтных ситуаций, и т.п.

Поэтому одним из важнейших предметов является изучение методов работы с людьми, в том числе теория и методы «человеческих отношений». Курсы могут включать в

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

себя вопросы изучения экономики, умения работать с деловой корреспонденцией, умения кратко излагать свои мысли на бумаге и при контактах с высшим руководством, и т. д.

В настоящее время в фирмах западных стран практикуется ансамблевая система подготовки, которая заключается в том, что в одной группе могут заниматься менеджеры разных уровней управления. Такая система подготовки связана с тем, что, например, при индивидуальном направлении на учебу, начальник цеха получил знания и навыки, но его необученные подчиненные и его начальник этого не понимают, его инновацию не поддерживают, а то и просто противодействуют.

Ансамблевая система принесла определенные результаты.

Во многих фирмах кадровая работа по подготовке персонала поставлена так, что для каждого ответственного руководителя всегда имеется в качестве замены два человека — один достаточно квалифицированный, чтобы немедленно приступить к работе, если это понадобится, и другой, который будет подготовлен в течение ближайших двух лет.

§ 4. Планирование управления обучением персонала

Планирование управления обучением персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

Одним из основных видов деятельности, с помощью которой мы можем активно воздействовать на внутреннюю среду в организации с целью ее быстрого, гибкого и успешного приспособления к изменяющейся внешней среде, является **квалификация и переквалификация** сотрудни-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ков. Но для того, чтобы эта деятельность действительно стала играть роль мощной позитивной преобразовательной силы, ее нужно умело «вплести в ткань» организации (как бы встроить в фирменную среду), связать с ФОСД, с системой развития и карьеры сотрудника, с механизмом улучшения качества трудовой жизни. Одним словом, необходимо суметь создать то, что в управленческой науке называется самообучающейся организацией.

Еще на заре управленческой мысли Ф.Тейлор говорил об уроке (задании) как одном из главных элементов правильной (научной) организации труда. В частности, он подчеркивал необходимость письменных указаний и регламентаций как необходимого условия выполнения урока.

Позднее, уже в рамках японского типа управления, система квалификации и переквалификации становится одним из ключевых факторов по формированию фирменной идентичности и культуры, высокой трудовой мотивации и коммуникационной сети в организации. Эта система была связана с механизмами, способствующими обогащению трудовой жизни и повышению производительности — имеются в виду знаменитые кружки качества (которые в Японии часто называют малыми группами по совершенствованию производственной деятельности).

В сочетании с формальной системой обучения в фирме эти группы на практике создают самообучающиеся организации.

Российскому менеджменту необходимо творчески использовать положительный опыт других стран и, опираясь на традиции советской системы обучения (признанной в свое время одной из лучших в мире), создавать свою эффективно работающую систему квалификации и переквалификации.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СВЯЗАННОЙ С КВАЛИФИКАЦИЕЙ И ПЕРЕКВАЛИФИКАЦИЕЙ

Квалификация и переквалификация являются систематическим процессом изменения поведения сотрудников через передачу им новых знаний, умений, способностей и

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

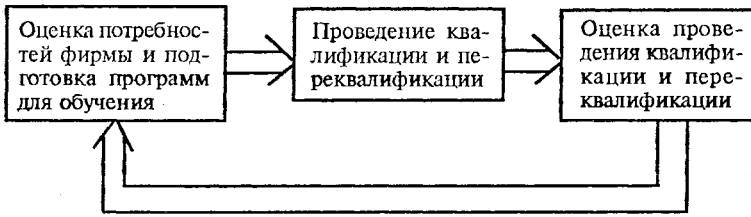
Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

опыта, чтобы их деятельность лучше отвечала нуждам организации и способствовала бы ее успешному развитию.

Повышение квалификации и переквалификации — это многоступенчатый процесс, связанный с решением многих задач. Самые главные из них показаны на схеме 7.1.

Схема 7.1

Схема процесса квалификации и переквалификации сотрудников в организации



ФОРМЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕКВАЛИФИКАЦИИ

Известны две основные формы проведения повышения квалификации и переквалификации.

А. На рабочем месте

Эта форма является наиболее предпочтительной для большинства фирм в ситуации, когда стоит вопрос о повышении уровня и качественного состава персонала. К этой форме прибегают там, где это возможно, и только в крайнем случае прибегают к формам обучения вне рабочего места.

Значение этой формы повышения квалификации особенно велико, потому что она позволяет решительно повысить уровень коммуникации в организации, так как обучающими при такой форме выступают непосредственно низовые руководители или более опытные и квалифицированные коллеги. Так, например, в рамках японского

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

управления обучение других (своих коллег) является важнейшей задачей, которая учитывается при оценке деятельности сотрудника. Все это помогает созданию атмосферы взаимного доверия и взаимопомощи, способствует самоусовершенствованию самих обучающих.

Как проводят обучение?

1. Обучающему необходимо решить, что и как показать, чтобы обучаемый научился работать эффективно, безопасно, экономично и интеллигентно. Необходимо следовать лозунгу: не работать трудно и много, а работать умно и грамотно.

2. Чтобы эффективно проводить процесс обучения на рабочем месте, необходимо содержать его в полном порядке, демонстрируя тем самым образец и эталон служебного поведения.

3. Правильное обучение не может быть организовано без имеющегося в наличии полного комплекта всех инструментов, оборудования и материалов. Сам процесс обучения состоит из следующих четырех этапов:

а) *Подготовка.* Обучаемый должен быть подготовлен к процессу обучения путем определенных предварительных действий, чтобы он был свободен от естественного напряжения, возникающего в начале процесса. Необходимо как следует проверить, что обучаемый знает о предстоящей работе, и как ее следует совершать. Необходимо мотивировать потребность в повышении квалификации и пробудить желание и интерес к обучению.

б) *Демонстрация.* Следующий этап включает демонстрацию того, как совершается та или иная операция или работа в целом. Инструкция требует проводить ее медленно и четко, спокойным и уверенным тоном. После проведения демонстрации необходимо проверить, что понял, разобрал и усвоил обучаемый; задать ему контрольные вопросы, а затем повторить процесс демонстрации. Необходимо быть полностью уверенным, что обучаемый действительно усвоил операции или процесс.

в) *Опыт.* После проведения проверки того, как обучаемый усвоил обучение, необходимо дать ему возможность самостоятельно провести операцию или процесс. Наставни-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ку необходимо находиться рядом, чтобы иметь возможность своевременно поправить допущенные ошибки или скорректировать неверные действия. В случае необходимости следует повторить инструкцию или правила техники безопасности. Опыт продолжают до тех пор, пока обучаемый полностью овладеет основными умениями и навыками.

г) *Заключение.* Обучаемый должен самостоятельно выполнять порученную ему работу. Обучающему необходимо регулярно проверять, как его подопечный выполняет операции и/или процессы и, в случае необходимости, направлять его действия. Нужно запомнить правило: если обучаемый ничему не научился, то это обучающий оказался плохим учителем.

Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к занятиям в аудиториях.

Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы.

Важнейшими методами обучения вне рабочего места являются: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества.

Обучение вне организации, как правило, касается руководителей или высококвалифицированных специалистов. Такое обучение может совершаться по многим направлениям и многими способами: это обучение в спе-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

циальных центрах и институтах по повышению квалификации или через прослушивание специализированных систематических курсов. Во многих случаях очень эффективным является направление специалистов на конференции, конгрессы или симпозиумы, где обсуждаются проблемы, затрагивающие деятельность фирмы.

Несомненно, можно встретить различные варианты ученичества, которые являются комбинацией двух основных форм. В качестве важного способа повышения квалификации и совершенствования деятельности сотрудников для определенных профессий может быть использован тренажер. Различные формы совершенствования сотрудников не следует противопоставлять друг другу, а всегда необходимо искать оптимальный баланс между ними.

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕКВАЛИФИКАЦИИ

Существуют различные методы и способы оценки различных программ и целостной системы повышения квалификации и переквалификации. Так, например, американский исследователь Дональд Киркпатрик предлагает следующие критерии:

— реакция участников обучения, т.е. понравилась или не понравилась обучаемому квалификационная программа;

— трудовое поведение, т.е. какую ФОСД получил сотрудник до и после обучения;

— степень овладения материалом, т.е. демонстрирует ли сотрудник после обучения более высокие результаты при тестировании или проверке;

— результат на организационном уровне, который следует считать вполне успешным, если после проведения обучения и квалификационной переподготовки персонала заметно улучшилась работа организации как целого.

На табл. 7.10 показаны стандарты для оценки человеческих ресурсов до и после проведения обучения, используемые в некоторых крупных японских фирмах.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 7.10

Стандарт для оценки человеческих ресурсов

Стандарт для оценки			Отдел	Номер	Имя	Дата рождения	Возраст	Трудовой стаж в компании	Разряд		Квалификация	
Отчет о человеческих ресурсах												
Основные показатели		Подробные показатели и дефиниции	Уровень и критерии для оценки						Начальная оценка		Оценка после обучения	
									Самооценка	От мастера	Самооценка	От мастера
1	2	3	4						5	6	7	8
П О З Н А Н И Я	Специализированные знания	Охват и глубина теоретических и практических специализированных познаний, необходимых для выполнения служебных обязанностей	5. Обширные специализированные знания в нескольких областях. Благодаря глубоким познаниям в некоторых областях может выступать в роли наставника 4. Обширные специализированные познания в своей специальности. Способен эффективно способствовать улучшениям в работе и делать самостоятельные предложения. 3. Средний уровень познаний, необходимых для специальности. Нет проблем, связанных с отсутствием специальных знаний.									

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1	2	3	4	5	6	7	8
П О З Н А Н И Я			2. Имеет пробелы в познаниях. С трудом работает самостоятельно и часто имеет нужду в указаниях и советах наставника 1. Многочисленные проблемы из-за отсутствия специальных познаний. Неспособен к самостоятельной работе				
	Общие познания	Охват и глубина теоретических и практических специализированных познаний, необходимых для выполнения служебных обязанностей	5. Достиг уровня наставника. Уверенно справляется со сложными, разнообразными и нестандартными задачами и способен давать эффективные советы и наставлять подчиненных 4. Широкообразован и может без проблем справиться со сложными, разнообразными и нестандартными задачами 3. Достиг среднего уровня овладения работой. Редко имеет проблемы при нормальных условиях работы 2. Иногда имеет проблемы с выполнением работы из-за недостатка знаний. Иногда нуждается в советах и указаниях наставника 1. Имеет много проблем при выполнении работы вследствие недостаточных познаний. Ограниченный рабочий диапазон				
Способность к восприятию нового	Умение оценить ситуацию	Умение анализировать существующую ситуацию и возникающие проблемы и прогнозировать их возможные последствия	5. Быстро ориентируется в разнообразной информации. Точно и реалистично оценивает ситуацию. Может правильно взвесить ситуацию и распределить возникающие проблемы по степени значимости 4. Способен точно и реалистично оценить ситуацию. Редко допускает ошибки даже в сложных ситуациях 3. Может реалистично оценить ситуацию, но для этого ему нужно больше времени. Не допускает ошибок в стандартных ситуациях				

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1	2	3	4	5	6	7	8
Способность к восприятию нового			2. Разбирается в явлениях и событиях только поверхностно. Иногда допускает ошибки в оценках. 1. Плохо знаком с поставленными проблемами и часто пропускает важные факты				
	Умение планировать	Умение разработать подробный план и процедуры для эффективной реализации целей. Умение проявить творческий подход и оригинальное мышление при выявлении новых путей для достижения целей даже в сложной ситуации	5. Может разрабатывать эффективные планы и предложения на базе оригинальных и новаторских идей для решения сложных и трудных проблем. Полностью самостоятелен и не нуждается в помощи наставника 4. Может самостоятельно разрабатывать планы и предложения в специфической области, но иногда имеет потребность в консультациях и указаниях наставника 3. Может готовить планы и предложения по отдельным специфическим темам после получения общих инструкций и указаний от наставника 2. Нуждается в подробных инструкциях и указаниях наставника и часто самостоятельно не может подготовить эффективные планы и предложения 1. Имеет проблемы с выполнением работы из-за неспособности планировать и распределять задачи по степени значимости. Не способен подготовить новые планы и предложения.				
	Динамичность		5. Исключительно энергичен. Принимает решения быстро, точно, решителен и конструктивен, даже в экстремальных ситуациях действует быстро 4. Постоянно активен и конструктивен, настроен на решение проблем в сложных ситуациях				

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1	2	3	4	5	6	7	8
Способность к восприятию нового	Динамичность	Способность точно ориентироваться в сложной ситуации и в отдаленной перспективе. Способность смело и уверенно принимать решения.	3. Не имеет проблем в нормальных условиях, но в затруднительных обстоятельствах действует медленно 2. В трудной ситуации становится пассивным и часто занимает позицию постороннего наблюдателя 1. Действует медленно. Не думает о работе («Не болеет душой за свое дело»)				
Организационные способности	Организационные способности	Способность организовать своих подчиненных или членов группы, разъяснять проблемы, обеспечить содействие и приглашение наставников и специалистов с других участков и эффективно руководить работой.	5. Способен для достижения поставленных целей выполнять задачи самым эффективным способом, а его влияние на окружающих достаточно для их вовлечения в работу даже в трудных обстоятельствах 4. Всегда эффективно организует группы и создает необходимые контакты с другими производственными участками. Проблем почти не имеет 3. Имеет достаточно организаторских способностей, чтобы избежать проблем в нормальных обстоятельствах, но в некоторых ситуациях имеет потребность в инструкциях и указаниях наставника 2. Иногда не может эффективно руководить даже в обычной ситуации из-за отсутствия организаторских способностей и умения устанавливать контакты с коллегами 1. Работает в своем собственном темпе и не интересуется делами всей организации, не способен к установлению контактов с коллегами, поэтому встречает трудности при достижении поставленной цели				

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1	2	3	4	5	6	7	8
Мотивация и отношение	Положительное отношение, желание усовершенствоваться	Неудовлетворенность достигнутым, конструктивное отношение к работе, стремление к самоусовершенствованию	5. Выполняет работу исключительно серьезно и работает с очень большим старанием, даже в трудной ситуации. Активно и постоянно самоусовершенствуется. Желание подняться над средним уровнем 4. Хорошо мотивирован для работы и самоусовершенствования, справляется с порученным даже при наличии определенных трудностей 3. Средний уровень мотивации и стремления к самоусовершенствованию. В нормальных условиях не встречает проблем. 2. Имеет известные проблемы с мотивацией и желанием к самоусовершенствованию. Все это иногда сказывается на проблемах в работе 1. Удовлетворен существующей ситуацией. Апатичен и плохо мотивирован к труду. Не стремится к самоусовершенствованию, что создает много проблем в работе				
	Самоуважение и ответственность	Осознает свою роль и задачи, прилагает усилия, чтобы соответствовать ожиданиям, берет на себя ответственность и не пытается переложить ее на других, выполняет работу точно в срок	5. Хорошо понимает свою роль и всегда занимает правильную позицию. Делает все возможное, чтобы соответствовать ожиданиям и требованиям даже в сложных ситуациях. При выполнении работы не бежит от ответственности и не обвиняет других сотрудников в своих трудностях. Работает в полном соответствии с принятой на себя ролью. Высокий уровень самоуважения				

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

САМООБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Несомненно, что само понятие «самообучающаяся организация» является идеалом, к которому следует постоянно стремиться, хотя очевидно, что этот идеал никогда не может быть полностью реализован. Довольно близко к нему приближаются организации, которые в той или другой степени внедряют японские методы управления и, в частности, развивают так называемые малые группы по усовершенствованию производственной деятельности. Эти группы называют еще кружками по контролю за качеством. Они составляются из членов основного производственного звена. Под руководством своего непосредственного руководителя они периодически встречаются для решения проблем, прямо связанных с их трудовой деятельностью.

Для эффективного решения встающих перед персоналом проблем членов малых групп обучают методике проблемного анализа и групповой динамики, т.е. стараются максимально усилить коллективное (групповое) начало. Мы не имеем возможности подробно ознакомиться со всеми этими методами, а можем только их назвать: причинно-следственная диаграмма (называющаяся еще диаграммой Ишикава Каору), диаграмма Парето, контрольных карт, гистограммы и другие.

В заключение необходимо отметить, что эти малые группы своей деятельностью содействуют преобразованию организации в «самообучающуюся организацию».

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Контрольные вопросы к главе VII

1. С каких позиций рассматривается рабочее место?
2. Какие методы используются для анализа рабочего места?
3. В чем заключается суть индустриального инжиниринга и реижиниринга?
4. Каковы пути преодоления «уравниловки»?
5. Назовите методы оценки проделанной работы.
6. Что такое анализ содержания работы и как его применяют?
7. Какие мероприятия необходимы для развития потенциала рабочей силы?
8. Каковы стадии профессиональной карьеры? Что такое внутриорганизационная карьера?
9. Какие методы обучения персонала применяются?
10. Подготовка руководящих кадров, создание резерва руководителей. Это необходимо или дань традиции?
11. Что такое «самообучающаяся организация»?

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

глава VIII

ПОДСИСТЕМА УСЛОВИЙ ТРУДА

Подсистема условий труда призвана обеспечить контроль за соблюдением требований:
— психофизиологии труда;
— эргономики труда;
— технической эстетики;
— по охране труда и технике безопасности;
— по охране окружающей среды.

§ 1. Психофизиология труда, работоспособность и безопасность человека

Трудовая деятельность всегда сопровождается интенсивными в большей или меньшей степени психофизиологическими процессами, использованием и растрачиванием энергетических, гормональных, мышечных, психических, интеллектуальных и др. ресурсов человека, что проявляется в изменении работоспособности.

Говоря о **работоспособности**, выделяют *общую* (потенциальную, максимально возможную работоспособность при мобилизации всех резервов организма) и *фактическую* работоєпособность, уровень которой всегда ниже. **Фактическая работоспособность** зависит от текущего уровня здоровья, самочувствия человека, а также от типологических свойств нервной системы, индивидуальных особенностей функционирования психических процессов (памяти, мышления, внимания, восприятия), от оценки человеком значимости и целесообразности мобилизации опре-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву:
книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

деленных ресурсов организма для выполнения определенной деятельности на заданном уровне надежности и в течение заданного времени при условии нормального восстановления расходуемых ресурсов организма.

В процессе выполнения работы человек проходит через различные фазы работоспособности. **Фаза мобилизации** характеризуется предстартовым состоянием. При **фазе врабатываемости** могут быть сбои, ошибки в работе, организм реагирует на данную величину нагрузки с большей силой, чем это необходимо; постепенно происходит приспособление организма к наиболее экономному, оптимальному режиму выполнения данной конкретной работы.

Фаза оптимальной работоспособности (или фаза компенсации) характеризуется оптимальным, экономичным режимом работы организма и хорошими, стабильными результатами работы, максимальной производительностью и эффективностью труда. Во время этой фазы несчастные случаи крайне редки, и то по причине объективных экстремальных факторов или неполадок оборудования. Затем, во время **фазы неустойчивости компенсации (или субкомпенсации)**, происходит своеобразная перестройка организма: необходимый уровень работы поддерживается за счет ослабления менее важных функций. Эффективность труда поддерживается уже за счет дополнительных физиологических процессов, менее выгодных энергетически и функционально. Например, в сердечно-сосудистой системе обеспечение необходимого кровоснабжения органов осуществляется уже не за счет увеличения силы сердечных сокращений, а за счет возрастания их частоты. Перед окончанием работы, при наличии достаточно сильного мотива к деятельности, может наблюдаться также **фаза «конечного порыва»**.

При выходе за пределы фактической работоспособности, во время работы в сложных и экстремальных условиях, после фазы неустойчивой компенсации наступает фаза декомпенсации, сопровождаемая прогрессирующим снижением производительности труда, появлением ошибок, выраженными вегетативными нарушениями: учащением дыхания, пульса, нарушением точности координации дви-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

жений, ощущением усталости, утомления. При продолжении работы фаза декомпенсации может довольно быстро перейти в **фазу срыва** (резкое падение производительности, вплоть до невозможности продолжения работы, резко выраженная неадекватность реакций организма, нарушение деятельности внутренних органов, обмороки)

Таким образом, начиная с фазы субкомпенсации возникает специфическое **состояние утомления**. Различают **физиологическое** и **психическое утомление**. Первое из них выражает прежде всего воздействие на нервную систему продуктов разложения, освобождающихся в результате двигательно-мускульной деятельности, а второе — состояние перегруженности самой центральной нервной системы. Обычно явления психического и физиологического утомления взаимно переплетаются, причем психическое утомление, т.е. ощущение усталости, как правило, предшествует утомлению физиологическому. **Психическое утомление** проявляется в следующих особенностях:

1) в области ощущений утомление проявляется в понижении восприимчивости человека, в результате чего отдельные раздражители он вообще не воспринимает, а другие воспринимает лишь с опозданием;

2) снижается способность концентрировать внимание, сознательно его регулировать, в результате человек отвлекается от трудового процесса, совершает ошибки;

3) в состоянии утомления человек меньше способен к запоминанию, труднее также вспоминать уже известные вещи, причем воспоминания становятся обрывочными и человек не может применить свои профессиональные знания в работе в результате временного нарушения памяти;

4) мышление усталого человека становится замедленным, неточным, оно в какой-то мере теряет свой критический характер, гибкость, широту, человек с трудом соображает, не может принять правильное решение;

5) в области эмоциональной под влиянием утомления возникают безразличие, скука, состояние напряженности, могут возникнуть состояния депрессии или повышенной раздраженности, наступает эмоциональная неустойчивость;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

6) утомление создает помехи для деятельности нервных функций, обеспечивающих сенсомоторную координацию, в результате этого время реакции усталого человека увеличивается, а следовательно, он медленнее реагирует на внешние воздействия, одновременно теряет ловкость, координированность движений, что приводит к ошибкам, несчастным случаям.

Как показывают исследования, явления утомления в утренней смене интенсивнее всего наблюдаются на четвертом, пятом часу работы, а в вечерней и ночной сменах уже в самом начале смены возникает подобный кульминационный момент утомления, который в последующие часы уменьшается, в середине смены возникает вновь, а затем, после относительного уменьшения, вновь усиливается в последние часы работы. Для безопасности труда наблюдение за периодичностью таких колебаний имеет очень важное значение, так как именно в эти отрезки времени кульминации утомления происходит большинство несчастных случаев. Утомление проявляется также в физиологических ощущениях: боли в мышцах, головные боли, ощущение шума или пульсации в висках, чувство нехватки воздуха, тяжесть, боль в сердце, слабость, обморочное состояние.

После прекращения работы наступает **фаза восстановления физиологических и психологических ресурсов** организма, однако не всегда восстановительные процессы проходят нормально и быстро, после сильно выраженного утомления вследствие воздействия экстремальных факторов организм не успевает отдохнуть, восстановить силы за 6–8 часов ночного сна, порой требуются дни, недели для восстановления ресурсов организма. В случае неполного восстановительного периода сохраняются **остаточные явления утомления**, которые могут накапливаться, приводить к хроническому переутомлению различной степени выраженности. В **состоянии переутомления** длительность фазы оптимальной работоспособности резко сокращается или может отсутствовать полностью, и вся работа проходит в фазе декомпенсации.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В состоянии хронического переутомления снижается умственная работоспособность: трудно сосредоточиться, временами наступает забывчивость, замедленность и порой неадекватность мышления. Все это повышает опасность несчастных случаев.

Психогигиенические мероприятия, направленные на снятие состояния переутомления, зависят от **степени переутомления** (табл. 8.1)

Таблица 8.1

Степени переутомления (по К.Платонову)

Симптомы	I — начинающееся переутомление	II — легкое	III — выраженное	IV — тяжелое
Снижение работоспособности	малое	заметное	выраженное	резкое
Появление сильной усталости	при усиленной нагрузке	при обычной нагрузке	при облегченной нагрузке	без всякой нагрузки
Компенсация снижения работоспособности волевым усилием	не требуется	полностью компенсируется	не полностью	незначительно
Эмоциональные сдвиги	временами снижение интереса к работе	временами неустойчивость настроения	раздражительность	угнетение, раздражительность
Расстройства сна	трудно засыпать и просыпаться		сонливость днем	бессонница

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Для начинающегося переутомления (I степень) эти мероприятия включают упорядочение отдыха, сна, занятия физкультурой, культурные развлечения. В случае легкого переутомления (II степень) полезен очередной отпуск и отдых. При выраженном переутомлении (III степень) необходимо ускорение очередного отпуска и организованного отдыха. Для тяжелого переутомления (IV степень) требуется уже лечение.

Вероятность возникновения несчастного случая повышается также, когда человек находится в **состоянии монотонии** вследствие отсутствия значимых информационных сигналов (сенсорный голод) либо вследствие однообразного повторения похожих раздражителей. При монотонии возникает ощущение однообразности, скуки, оцепенелости, заторможенности, «засыпания с открытыми глазами», отключения от окружающей обстановки. В результате человек не в состоянии своевременно заметить и адекватно отреагировать на внезапно возникший раздражитель, что в конечном счете и приводит к ошибке в действиях, к несчастным случаям. Исследования показали, что к ситуациям монотонии более устойчивы люди со слабой нервной системой, они дольше сохраняют бдительность по сравнению с лицами, обладающими сильной нервной системой.

ФАКТОРЫ, УСТОЙЧИВО ПОВЫШАЮЩИЕ ПОДВЕРЖЕННОСТЬ ОПАСНОСТИ, НЕСЧАСТНЫМ СЛУЧАЯМ И ТРАВМАМ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Функциональные изменения в нервной системе или других органах, имеющие болезненный характер, которые хотя и не вызывают полной нетрудоспособности, но воздействуют на поведение человека, повышая подверженность опасности (сердечные заболевания, сахарный диабет, периодические приступы слабости, недомогания, головные боли, бессонница, подавленность, депрессия, раздражительность и т. п.). **Различные изъяны органов чувств**, например частичная потеря зрения, глухота и т.п., устойчиво повы-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

шают подверженность опасности. **Нарушения связи между сенсорными и двигательными центрами высших отделов нервной системы** приводит к тому, что человек не способен с должной быстротой и точностью реагировать на внешнее воздействие, что играет главную роль в возникновении несчастных случаев. Неточные, поспешные или запаздывающие действия и движения — причина многих травм. **Подверженность опасности усиливают дефекты, возникающие в согласованности, координации движений**, что проявляется в неловкости. Мышцы, выполняющие те или иные движения, управляются из различных двигательных центров коры головного мозга. У многих людей деятельность этих центров протекает с недостаточной согласованностью, в результате этого при выполнении рабочих действий, состоящих из сложных, комбинированных движений, можно наблюдать некоторую разорванность: временами человек как бы теряется, пропускает некоторые движения, зато появляются лишние, совсем не нужные для этой операции: в таких случаях несогласованность движений сочетается с дефектами внимания и состоянием эмоциональной стесненности. Людей с неуверенными движениями по возможности не следует использовать на опасных и сложных работах.

На подверженность опасности влияют такие **врожденные свойства нервной системы, как ее слабость и инертность**. Слабая нервная система характеризуется повышенной восприимчивостью к любым раздражителям, повышенной утомляемостью, снижением работоспособности в напряженных ситуациях, повышенной эмоциональной неустойчивостью и склонностью к состоянию «стресса кролика», к растерянности и страху. Слабая нервная система обусловливает проявление темперамента меланхолика. Инертная нервная система характеризуется малой скоростью протекания психических, мыслительных процессов, низкой скоростью движений, замедленностью переключения внимания с одного вида деятельности на другой, вследствие чего человек в сложных ситуациях не успевает сориентироваться, принять решение и выполнить нужные действия. Для профессий, где высока вероятность

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

возникновения экстремальных ситуаций, требующих быстрого решения (диспетчеры аэропорта, диспетчеры энергосистем, операторы АСУ, летчики, водители и т. п.), люди со слабой или инертной нервной системой могут быть аварийно опасны: погибнут сами и погубят других. Таким образом, учет свойств нервной системы и особенностей темперамента важен для снижения числа аварий в указанных профессиях.

Устойчиво повышают подверженность несчастным случаям пагубные пристрастия к алкоголю, наркотикам, которые отрицательно влияют на мышление, поведение и другие сферы психической жизни человека.

Повышают подверженность травмам **неудовлетворенность человека своей работой, отсутствие интереса к ней**, так как в этом случае он не способен психологически сосредоточить свое внимание на точном выполнении трудовых действий и возникает вероятность неверных опасных действий.

ФАКТОРЫ, ВРЕМЕННО ПОВЫШАЮЩИЕ ПОДВЕРЖЕННОСТЬ ОПАСНОСТИ

Неопытность, **недостаточная профессиональная подготовленность** часто бывает причиной травм. Неопытность приводит к повышению вероятности ошибок, вызывающих несчастные случаи, к переживанию неуверенности, тревоги вследствие осознания того, что могут произойти ошибки. И это постоянное нервное напряжение приводит к быстрому утомлению и к появлению новых ошибок. Повысив свой профессионализм, накопив опыт, человек гораздо меньше подвержен опасности несчастного случая.

Неосторожность, проявленная даже в течение небольшого промежутка времени, может иметь трагические последствия. Действия работника можно считать неосторожными, если он невнимателен при выполнении работы, требующей концентрации внимания, переключает его на посторонние предметы и явления или на свои мысли и переживания, не связанные с работой, если не согласует свои

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

движения и поступки с требованиями ситуации и особенностями производственного процесса, если по какой-либо причине не пользуется защитными приспособлениями. Способность человека к осторожности, осмотрительности проявляется в следующих формах: рациональное управление своим вниманием; правильное использование, когда необходимо, сознательного контроля за своими трудовыми действиями, а когда возможно и допустимо, опора на выработанные автоматические навыки; дисциплинированность, точность использования средств защиты, поддержание порядка на рабочем месте, контроль за исправностью оборудования.

Опасность несчастных случаев возрастает при воздействии следующих неблагоприятных факторов: **информационные помехи** и **информационная перегрузка** (человек не смог верно принять нужную информацию и это привело к ошибке), либо **информационная недогрузка** (информация отсутствовала или была недостаточна для выбора правильного действия, либо человек потерял бдительность в монотонных условиях отсутствия значимой информации) выступают как факторы риска при приеме информации; **факторы риска при обработке информации** (неадекватность восприятия, отрицательные установки, предубеждения и пр.); **факторы риска при принятии решений и реализации решений** (недостаток информации, лимит времени на принятие решения, неадекватность сенсомоторных реакций, затрудненность действий вследствие неудобного оборудования, неудобного рабочего места, и т. д.). Указанные факторы могут играть не только временную роль в повышении риска несчастных случаев, а порой и длительно усиливать риск вследствие эргономического несоответствия оборудования, техники, средств отображения информации, объема информационного потока и пр. психологическим возможностям и способностям человека по приему, переработке информации, реализации действий. В этом случае для повышения надежности работы человека и техники, для снижения числа несчастных случаев необходимо осуществить эргономическую оптимизацию оборудования, рабочего места, оптимизацию информационной нагрузки.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Подверженность несчастным случаям зависит от **функционального состояния человека**. Под функциональным состоянием понимают комплекс характеристик физиологических и психологических процессов, определяющих уровень активности органов и систем организма, особенности жизнедеятельности, работоспособности и поведения человека. **Психическое состояние** — целостная характеристика психической деятельности за определенный промежуток времени, показывающая своеобразие протекания психических процессов в зависимости от отражаемых явлений окружающего мира, предшествующего состояния и психических свойств личности. В группе психических состояний особо выделяют **эмоциональные состояния**. Интересно, что рост работоспособности может быть вызван не только положительными, но и отрицательными эмоциями. С другой стороны, положительные эмоции могут быть причиной понижения работоспособности, надежности в работе. Например, К.К.Платонов приводит примеры гибели летчиков при посадке самолета на аэродром в результате снижения бдительности из-за положительных эмоций. Некоторые эмоциональные состояния (например, сильная ярость) могут стимулировать резкое повышение работоспособности, связанной с большими физическими нагрузками, и понижение эффективности некоторых видов операторского труда, работы корректоров, и др.

Выделяют эмоциональное возбуждение, эмоциональное напряжение и эмоциональную напряженность. **Эмоциональное возбуждение** — активизация различных функций организма в ответ на эмоциональные (т.е. стимулирующие эмоции) факторы. Эмоциональное возбуждение обычно не связано с активными волевыми действиями. **Эмоциональное напряжение** — состояние, характеризуемое активизацией различных функций организма в связи с активными волевыми актами, целенаправленной деятельностью или подготовкой к ней, ожиданием какой-либо деятельности или опасности. Эмоциональное возбуждение и напряжение может перерасти в **эмоциональную напряженность** — состояние, характеризуемое такой степенью эмоциональных реакций, которая вызывает временное понижение

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

устойчивости психических процессов и профессиональной работоспособности. Таким образом, если возбуждение и напряжение представляют собой процессы усиления многочисленных функций организма и это биологически целесообразно, то при напряженности возникает выраженная диссоциация, дискоординация функций организма, снижение надежности, продуктивности в работе или полная утрата работоспособности. **Напряженность** может проявляться в различных формах: в **тормозной форме** в виде общей заторможенности вплоть до полного ступора; **в возбудительной, импульсивной форме** с ошибочными, неосмысленными, хаотическими действиями «наоборот»; в **диффузной форме**, сочетающей, чередующей вышеуказанные два вида напряженности. Наиболее характерными проявлениями напряженности являются временное ухудшение восприятия, уменьшение объема внимания, памяти, ошибочное, искаженное воспроизведение в памяти, снижение логичности, критичности мышления, вплоть до абсурдности, резкое ухудшение координации, точности, быстроты действий.

При преодолении напряженности перечисленные нарушения исчезают. Способность к действиям без напряженности или, наоборот, предрасположенность к развитию состояния напряженности определяются уровнем эмоциональной устойчивости человека, особенностями нервной системы.

Как эмоциональное состояние может быть рассмотрена **фрустрация**, вызываемая объективно непреодолимыми препятствиями, трудностями на пути к достижению желаемой и очень важной цели. Состояние фрустрации, кроме различных физиологических и психологических реакций по типу эмоциональной напряженности или нервного «срыва», проявляется также в агрессивности, подчеркнутой враждебности в поведении, выраженной грубости, желании «сорвать на ком-то зло» (агрессивная фрустрация). Но фрустрация иногда проявляется и в противоположных реакциях: депрессия, пониженная активность («руки опускаются»), самобичевание, обвинение себя в неудаче («я во всем виноват, бить меня некому», « я ни на что не гожусь»

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и т. п.) или же в особых формах капризного поведения. Одно из характерных ее проявлений состоит в упрямом повторении бесплодных действий, в повторении ошибок, приводящих к несчастным случаям. Однажды пережитый несчастный случай часто вызывает такое остаточное психическое, фрустрирующее воздействие, которое еще больше увеличивает подверженность опасности. Так, человек, пострадавший однажды от несчастного случая на какой-то определенной фазе рабочего процесса, может постоянно испытывать при приближении этой фазы неопределенное чувство страха, депрессии, а появляющаяся вместе со страхом неуверенность движений может вновь и вновь приводить к ошибкам, которые способны повлечь за собой повторение несчастного случая. Статистика подтверждает, что среди лиц, переживших несчастный случай, часто бывают повторные травмы. Для снятия остаточных фрустрирующих следов пережитой травмы может быть полезна своевременно проведенная психотерапия у опытного психолога.

Факторы, определяющие развитие эмоциональных состояний, бывают внешние и внутренние. **Внешние, экстремальные факторы** — это такие, физические или информационные характеристики которых ведут к развитию крайней степени напряжения физиологических и психологических функций с полным исчерпанием всех физиологических резервов. В случае **формирования адекватной реакции**, т. е. реакции, направленной на преодоление действия экстремального фактора или на поддержание необходимого уровня деятельности при продолжении действия экстремальности, как правило, наблюдается состояние эмоционального напряжения, мобилизации ресурсов. Однако **развитие реакции тревоги**, характеризующей тенденцию ухода от экстремального фактора, неспособность к мобилизации функций, ведет к появлению различных степеней эмоциональной напряженности, вплоть до нервного срыва, деградации поведения или гибели. Повышенный уровень тревожности человека может ускорять появление эмоциональной напряженности и срыва деятельности.

К **внутренним эмоциональным факторам** относятся такие, как характеристики нервной деятельности, темпера-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мент, уровень тревожности, ригидности (неспособности к перестройке поведения), фрустрированности, невротичности (функциональных патологических нарушений нервной системы) личности и т.п. Они, как правило, определяют уровень той или иной реакции человека.

Выделяют **состояние стресса**, когда человек подвергается воздействию самых различных стрессоров (механические повреждения, инфекция, большие физические нагрузки, термические, психогенные, вредные и опасные воздействия, серьезные конфликты и неудачи, другие воздействия). Организм отвечает обычно однотипными реакциями, включающими в себя **стадию тревоги, повышенной сопротивляемости организма и стадию истощения**. Стадия тревоги состоит из двух фаз: шока — общее понижение функций; противошока — общее повышение функций до уровня выше исходного за счет включения не только нейрорефлекторных, но и гормональных реакций в организме, путем резкого увеличения выработки ряда гормонов (адреналин, норадреналин и др.), которые вызывают изменения в деятельности сердечной, дыхательной, мышечной, кровеносной, иммунной систем организма для мобилизации всех ресурсов. **Стадия повышенной сопротивляемости** организма может длиться от нескольких минут до нескольких часов. И, наконец, **стадия истощения**, появление нарушений в организме под действием избытка гормонов (спазм сосудов, головные боли, повышение давления, инфаркты, инсульты, язвы желудка и другие проявления).

Как показали исследования американских психологов, человек может без значимого ущерба для здоровья выдерживать лишь определенное количество стрессов, но кто-то больше, кто-то меньше. У каждого свой уровень стрессоустойчивости, превысив который, человек приобретает острые, хронические соматические и нервные заболевания, вплоть до смертельного исхода.

Подводя итог вышеизложенному, отметим следующие общие методы снижения опасности, нежелательных последствий, обусловленных психологическими факторами риска:

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1) проведение профилактических и охранных мероприятий;

2) эргономическая оптимизация оборудования, рабочего места, информационной нагрузки в соответствии с психологическими возможностями людей по приему и обработке информации, принятию решения и реализации действий;

3) профотбор и отсев профессионально непригодных лиц для тех или иных профессий;

4) устранение несоответствия структуры деятельности психофизиологическому состоянию человека: а) профилактика зрительных и психоэмоциональных перенапряжений, б) профилактика переутомлений, в) профилактика монотонии;

5) совершенствование структуры личности работников:

а) повышение профессиональной компетентности и опыта, в том числе тренировка профессионального поведения в аварийных и экстремальных ситуациях (на тренажерах);

б) повышение эмоциональной устойчивости и способности к самоуправлению, саморегуляции своего эмоционального состояния и поведения (соответствующая психологическая тренировка и овладение аутотренингом и др. методами саморегуляции);

в) повышение ответственности, дисциплинированности, готовности выполнять требования безопасности труда;

г) улучшение, развитие, тренировка внимания, памяти, мышления и пр.

§ 2. Эргономика труда и техническая эстетика

Термин «эргономика» (греч. эргон — работа + номо — закон) был принят в Англии в 1949 г. **Эргономика** — это наука, изучающая проблемы, возникающие в системе «человек — машина — среда» (Ч-М-С), с целью оптимизации трудовой деятельности человека, создания для него комфортных и безопасных условий, повышения за счет этого его производительности, сохранения здоровья и работоспо-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

собности. Эргономика связана непосредственно с **инженерной психологией** — наукой, изучающей закономерности процессов информационного взаимодействия человека и техники с целью использования их в практике создания и эксплуатации систем «человек — машина» (СЧМ). Инженерная психология является научно-теоретической основой эргономики, одной из ее областей.

Условия труда характеризуются системой факторов, определяющих работоспособность человека, затраты, результаты труда.

Эти факторы можно систематизировать по признакам: содержание, сфера действия, степень воздействия на организм работающих.

По признаку «содержание» выделяют факторы:

— **производственно-экологические** (температура воздуха, его влажность, запыленность, загазованность , уровни шума, вибрации, освещенности; нормальные условия труда: температура воздуха +17° — +22°; влажность не более 75%, скорость до 0,3 м/сек; уровень шума 70—90 децибел, освещенность 100—300 люкс для поточных работ и 1500—5700 люкс для высокоточных работ);

— **организационно-технические факторы** (содержание трудовых движений и технологических операций, форма, масса, расстояние и скорость перемещения изделий, рабочая поза — стоя, сидя; темп труда, эргономические и эстетические условия труда);

— **социально-экономические факторы** (формы взаимоотношений в коллективе, уровень зарплаты, продолжительность отпуска и т. п.).

Влияние условий труда на организм работающих оценивают по физиологическим показателям: частота пульса, максимальное и минимальное давление, минутный объем крови, ЭЭГ и т. д.).

По степени суммарного воздействия на организм работающих, т. е. по тяжести труда, различают 6 групп условий труда:

1) **комфортные**, т. е. создают оптимальные физические, умственные, нервно-эмоциональные нагрузки, обеспечивают высокую работоспособность и производительность труда;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2) **соответствующие нормативам условий труда**, т. е. находятся в пределах санитарных норм, стандартов безопасности и физиологических нормативов, не вызывают отклонений в здоровье в течение всего трудового периода жизни;

3) **неблагоприятные**, т. е. вызывают повышенные нагрузки и ухудшают производственные показатели, физиологические функции человека к концу работы;

4) **вредные**, т. е. приводят к значительному снижению работоспособности и повышению заболеваемости работающих;

5) **экстремальные**, т. е. вызывают патологическое функциональное состояние организма;

6) **недопустимые** — нарушение здоровья, угроза жизни.

Инженерно-психологическое проектирование направлено на взаимное согласование психологических характеристик человека и технических характеристик машины в системе «Ч-М-С» для обеспечения максимальной эффективности, безопасности и комфортности труда.

Инженерно-психологическое проектирование включает:

— рациональное распределение функций между человеком и машиной, анализ функций человека в конкретной деятельности, в конкретной системе «Ч-М-С»;

— оптимизация информационного взаимодействия человека и техники: а) за счет регулирования объема информационных потоков на основе учета психологических возможностей человека по скорости и точности приема и переработки информации; б) за счет оптимального эргономического конструирования средств отображения информации (СОИ); в) за счет оптимального эргономического конструирования органов управления, оптимального построения рабочих мест операторов, пультов управления;

— обеспечение оптимальных или приемлемых критериев напряженности работы человека приемлемой тяжести и сложности труда. Поток информации, поступающей к человеку, можно измерить и сопоставить с психологическими возможностями человека по приему информации. Так, для измерительной системы и сигналов, поступающих с экрана (табло), **количество информации** определяет-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ся по формуле: $I=n\log_2 N$, где n — количество измеряемых параметров или точек контроля, N — длина алфавита сообщений, т. е. число символов, знаков для отображения информации в данной системе отображения.

Пропускная способность (ПС) человека, т.е. максимальная скорость, с которой он может воспринимать и передавать информацию (бит/с), зависит от профессиональной подготовки и эмоционального состояния человека, яркости и размеров символов, выводимых на средства отображения информации, их контрастности по отношению к фону и других факторов. Однако многие исследования свидетельствуют, что нормальная, без перегрузки, работа человека будет обеспечена, если ПС=3–5 бит/с. При ПС=5–9 бит/с информационная нагрузка несколько завышена, но поскольку она соответствует объему оперативной памяти (7±2), то вполне допустима. Зоной перегрузки является 10–100 бит/с, хотя для некоторых видов деятельности может достигать 50–70 бит/с; например, человек опознает буквы, цифры со скоростью 20–60 бит/с, читает про себя — 40–50 бит/с.

Конструкция и расположение органов управления, траектории их движения должны проектироваться с учетом особенностей антропометрии, биомеханики движений человека и анатомического строения конечностей. Форма и размеры органа управления должны обеспечивать удобный захват его рукой с тем, чтобы оператор мог длительное время работать с наименьшими затратами мускульной силы. И конечно, конструкция органа управления должна гарантировать безопасность оператора от поражения электрическим током, от различных механических повреждений рук, ног.

При инженерно-психологическом проектировании рассматриваются все этапы деятельности оператора и факторы, влияющие на их выполнение (см. рис. 8.2). **Время выполнения оператором отдельных действий** складывается из времени приема информации, ее анализа и переработки, осуществления управляющих воздействий, а также времени срабатывания технических звеньев, например, время считывания показаний цифрового средства отображения

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

информации (СОИ) на базе газоразрядных ламп — 0,73 с, восприятие семизначного числа — 1,2 с, чтение слова из n букв — 22 + 0,9n (миллисекунд), набор на клавиатуре дисплея одного знака — 0,6 с, простейшее арифметическое вычисление — 1 с, решение комбинарной логической задачи при числе условий n = 2, t = 4 с, при n = 5, t = 20 с, при n = 8, t = 60 с.

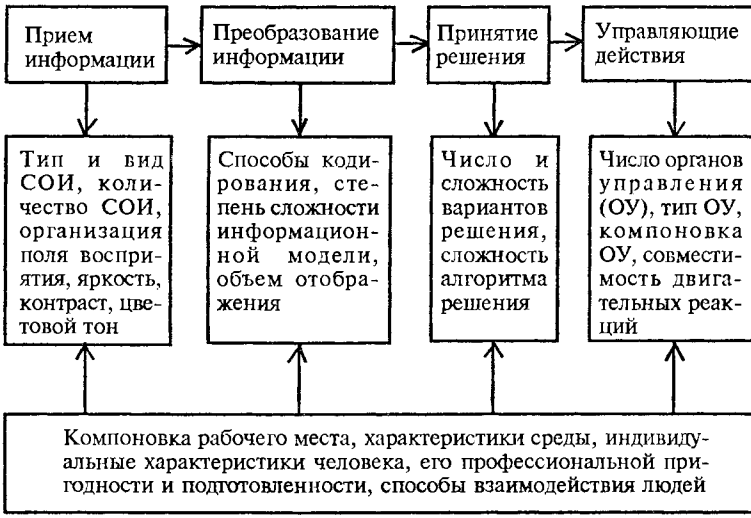


Рис. 8.2. Этапы деятельности оператора и факторы, влияющие на их выполнение

Из физиологии труда известно, что при операторской деятельности 25% рабочего времени должно быть предоставлено оператору для отдыха, следовательно, $J \leq 0{,}75$; период занятости — время непрерывной (без пауз) работы $T_{зан.} = 1/(\mu - Z) \leq 15{-}20$ мин. Появление напряженности в работе вызывается наличием очереди в обработке информации, т. е. когда новая информация поступает до окончания обработки ранее поступившей. Если длина очереди K превышает объем оперативной памяти человека, то возможны случаи пропуска сигналов, возникновение ошибок. K должно быть не более трех сигналов одновременно.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Время пребывания информации на обработке $T_{пр}$ должно быть меньше времени одного цикла регулирования управляемого объекта $T_{пр.} \leq T_{ц}$. Скорость поступления информации V = 1 —5 бит/с.

Фактические характеристики деятельности оператора не должны превышать соответствующих предельно допустимых норм. Превышение их повлечет за собой напряженность в работе оператора, повышает вероятность ошибок и аварийных ситуаций, несчастных случаев и переутомления человека.

Скорость ($t_1 + t_2$) и точность приема и переработки информации зависит от следующих факторов:

1) яркости сигналов: от 16 до 180 нит;

2) контраста сигналов: прямой к = 0,6 − 0,9;

3) угловых размеров изображения, цифр индикаторов: 15'− 40', $h \geq tg(\alpha/2 \cdot L)$, где h — линейные размеры, α — угловые размеры, L — расстояние от глаза до объекта;

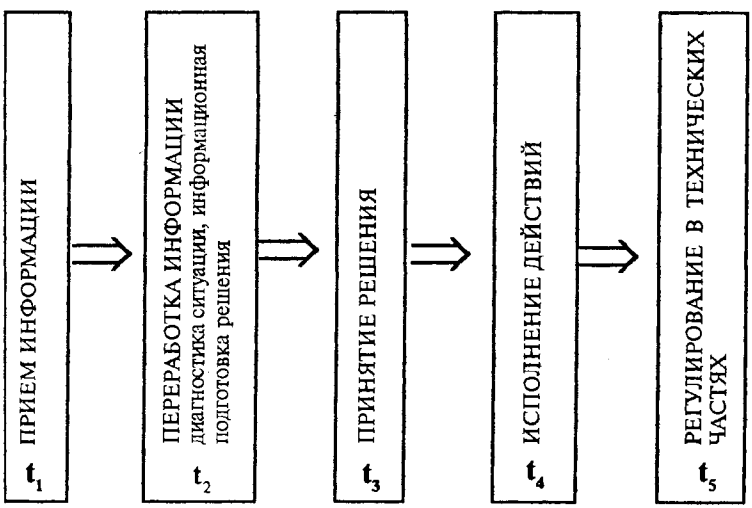


Рис. 8.3. Время выполнения операторской деятельности

$T_{необх.} > T_{ц} = t_1 + t_2 + t_3 + t_4 + t_5$

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4) времени действия сигналов $0,2 \le \tau \le 0,6$ с;

5) интервала между сигналами не менее 0,2 — 0,5 с;

6) времени информационного поиска $t_{инф.п.}=0,6 \text{ с} \cdot N$ — количество сигналов (N);

7) пространственного положения прибора относительно наблюдателя: приборы, за которыми необходимо наблюдение, устанавливаются на панели не ниже 1 м от пола, не выше 1,8 м. Наиболее ответственные приборы в зоне эффективной видимости 30°;

8) одновременно не более 7 несвязанных сигналов;

9) способствуют пониманию смысла сигнала: цвет, размер, буквы, цифры, фигуры, мелькание; принцип акцента: наиболее важные элементы выделяются цветом, формой, размерами в центральной зоне видимости;

10) скорость передачи информации (пропускная способность) для сложных видов деятельности $V_{доп}=1—5$ бит/с, при чтении информации — 30 бит/с;

11) стереотипность обработки информации и действий $0,25 \le Z_п \le 0,85$;

12) логическая сложность алгоритма обработки информации и действий $L_н \le 0,20$;

13) коэффициент загруженности $J \le 0,75$;

14) время занятости непрерывной (без пауз) работы не более 15 мин;

15) средняя длина очереди сигналов в обработке информации не более трех;

16) частота очереди (коэффициент очереди) $\beta \le 0,4$.

Принятие решений t_3 может быть следующих типов:

1) реакции «замыкания»;

2) реакции выбора;

3) реакции комбинирования отдельных элементов в непредвиденных ситуациях;

4) абдуктивные решения;

5) дедуктивные решения;

6) индуктивные решения;

7) прогностические решения;

8) перевод решения на язык команд.

Скорость ($t_4 + t_5$) и точность исполнения действий зависят от:

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1) компоновки рабочего места (размеры пульта управления не выше 1650 мм при работе «сидя»);

2) выбора органов управления, их размещение:

— пространственное сближение элементов управления и индикации для каждой отдельной технической подсистемы;

— принцип последовательности действий: учитывать алгоритмы управления системой и управленческих действий;

— принцип частоты использования: часто используемые органы управления — в удобную зону;

— различие формы органов управления, чтобы наощупь их различать;

— время движения руки $t_{движ.} = 0{,}07\ с + 0{,}74\log_2(2R/W)$, R — расстояние перемещения руки, W — ширина органа управления.

Наибольшая точность движений достигается в горизонтальной зоне на расстоянии 150—350 мм от груди оператора;

3) средняя скорость переработки информации и выполнения алгоритма $S = (\Sigma H_{io} + H_{iл})/\tau$, где

$H_{iл}$ — энтропия логических условий $H_{iл} = \sum_{i=1}^{M} \log_2 h_i$,

M — число проверяемых логических условий,

h_i — число возможных исходов при проверке i условия,

H_{i0} — энтропия управл. действий $H_{i0} = -Q\ \Sigma P_i \log_2 P_i$,

Q — число одновременно выполняемых действий из r возможных,

P_i — вероятность осуществления i действия, частота нажатия i кнопки,

τ — время выполнения алгоритма.

Время, предоставляемое человеку для выполнения его деятельности ($T_{необх.}$), должно превышать расчетное время трудового цикла ($T_д$): $T_{необх.} > T_д = t_1 + t_2 + t_3 + t_4 + t_5$.

Проектные решения по **эстетической проработке** рабочего места должны обеспечивать благоприятные психофизиологические условия труда.

Цветовое оформление, или «цветовой климат», должно соответствовать характеру производственного процесса и конкретным условиям труда. Для этого рекомендуется:

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

оргоснастку, как и оборудование, окрашивать по группам в соответствии с типом технологического оборудования или выполняемых операций;

оборудование и оргоснастку, занимающие значительные площади, окрашивать в оттенки цветов, создающих единый фон с производственным помещением:

при ограниченных размерах производственных помещений, большом нагромождении оборудования использовать многоцветовую окраску, которая создает иллюзию большого помещения;

крупногабаритные предметы окрашивать в светлые тона, а небольшие — в более насыщенные;

несущие части (основание, опоры, каркас) окрашивать в более темные цвета, чем остальные поверхности;

большие по площади поверхности окрашивать в основные цвета, которые оказывают положительное воздействие на психику и снимают зрительное напряжение работающих, а малые по площади поверхности — во вспомогательные цвета;

применять ограниченное количество цветов, так как многоцветность приводит к рассеиванию внимания, а одноцветность утомляет работника;

при физическом труде, интенсивность которого регулируется самими работающими, в рабочей зоне применять теплые цвета (оранжевый, желтый);

при умственной или физической работе, требующей большой сосредоточенности, применять, в основном, малонасыщенные оттенки холодного цвета (голубой, зеленый);

при выборе фона оптимальной контрастности применять лакокрасочные материалы, дающие полуглянцевые и матовые поверхности;

в качестве фона для обрабатываемых деталей использовать оптимальные цвета;

в рабочей зоне с высоким уровнем шума или большим световым излучением применять голубой или серебристый цвета;

при выборе цветового фона учитывать психологическое воздействие различных цветов на человека.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

глава IX

НОВОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

В рамках нового управленческого мышления любая производственная система рассматривается как социально-техническая. В современном промышленном производстве постоянно взаимодействуют две подсистемы:

Техническая, включающая не только машины, станки, оборудование, все виды технологии и т.п., но и управленческие знания, организационные структуры, методы производственного планирования, разработку рабочих мест, технические приемы и навыки работы, уровень квалификации и рабочей силы, ее профессиональный состав. Иначе говоря, **техническая подсистема представляет собой органическое единство физического и человеческого капитала.**

Социальная. Этот компонент современного промышленного производства (или социальная подсистема) — важный самостоятельный фактор повышения конкурентоспособности промышленной фирмы на основе одновременного повышения качества и снижения издержек производства. **Она включает все формы морального и материального стимулирования труда, стиль управления, участие рабочих и служащих в процессе принятия управленческих решений**, возможности карьеры и продвижения по службе, прочие виды признания заслуг, организационную культуру.

Можно выделить шесть характеристик социально-технической системы, которые являются ключевыми для успеха в конкурентной борьбе в современных условиях и в то же время характеризуют степень развития нового управленческого мышления. Это:

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— **организационная философия**, базирующаяся на понимании работниками компании своих целей и предназначения всего предприятия, их постоянная готовность разделить с администрацией всю полноту ответственности за результаты хозяйственной деятельности;

— **организационная структура управления**, обеспечивающая рядовым рабочим и служащим реальные права по участию в управлении;

— новый подход к разработке рабочих мест и роли исполнителя в процессе принятия решений;

— новая схема размещения производственного оборудования;

— новые методы и формы подготовки и переподготовки кадров, более гибкая кадровая политика, направленная на гарантирование занятости;

— новые критерии в оценке экономической эффективности использования современной технологии и осуществления капиталовложений в развитие производства.

Сущность стратегии компании с превосходным производством состоит как раз в том, что, прежде чем внедрить новую технику и технологию, необходимо произвести перестройку методов организации и управления, внедрить новое управленческое мышление на всех уровнях, во всех подразделениях, с тем, чтобы техническая модернизация обернулась не убытками, а действительно принесла предприятию одновременное повышение качества, эффективности, гибкости производства.

Внедрение средств автоматизации без предварительной организационной подготовки производства, направленной на внедрение нового управленческого мышления, даже попытки производить одновременно внедрение новой техники и методов управления, оборачиваются лишь сплошными убытками, бесполезной тратой сил и ресурсов, не увеличивают конкурентоспособности компании.

Чисто управленческими средствами можно добиться куда более впечатляющих успехов, применяя при этом даже старое оборудование.

Какие же характеристики **необходимы сегодня промышленному производству?**

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1. **Небольшие организационные подразделения** с небольшим числом работников, но с более высоким, чем прежде, квалификационным и образовательным уровнем.

2. **Небольшое число уровней управленческой иерархии**, почти полное упразднение организационной пирамиды.

3. **Бригадные или командные организационные структуры**. Сегодня на всех уровнях управления нужны автономные, самоуправляемые группы работников из разных подразделений компании, способные непосредственно выйти на рынок, разработать и изготовить какой-то новый узел, компонент изделия, материал или решить проблему, стоящую перед производством.

Такие команды или бригады состоят из работников самых разных профессий — от инженера, конструктора, до рабочего и специалиста по маркетингу. Главное в том, что они действуют наподобие малой фирмы, объединяя все функции, необходимые для зарождения идеи, ее материализации и обслуживания потребителей, неважно где — внутри или вне компании.

4. **Ориентация производства** и поставок **на обслуживание потребителя**.

5. **Гибкий, быстроменяющийся ассортимент продукции** в соответствии с запросами потребителя.

6. **Минимум запасов**.

7. **Быстрое внедрение новой техники, технологии или изделий в производство**.

8. Гибкие производственные системы, иногда разработанные прямо на том предприятии, где они функционируют.

9. Более высокий уровень и темпы роста эффективности производства, более низкие его издержки.

10. Более высокое качество продукции, акцентированное внимание на взаимоотношениях производителя с заказчиками и потребителями.

Усиление позиций в конкурентной борьбе сегодня зависит от качества управления. Совершенствование управления необходимо рассматривать как один из главных факторов повышения эффективности производства. В чем выражается новое управленческое мышление?

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Это постоянная борьба со всеми видами потерь на производстве, постоянный поиск улучшений в методах и формах организации производства, путей прогресса в области повышения производительности, гибкости и оперативности производства, качества продукции, в уровне обслуживания потребителей.

Все показатели эффективности производства и управления должны улучшаться одновременно. Для этого нужно лишь постоянно искать и находить источники снижения потерь.

Необходимо **постоянное привлечение работников всех уровней**, включая рядовых рабочих и служащих, **к управлению, к процессу выявления проблем и принятия решений.**

Необходимы инвестиции в человеческий капитал, в обучение и переподготовку рабочего, подтягивание его мышления до уровня специалиста, воспитание в нем прежде всего работника умственного труда. Постоянный поиск улучшений в производстве и управлении через привлечение к этому всех работников — жизненное кредо ведущих японских фирм. Недаром, благодаря именно японским фирмам, важнейшим индикатором хозяйственной жизни стали сегодня показатели рационализаторской активности рабочих и служащих.

Еще одним элементом этого мышления является неуклонное следование правилу: **все должно сразу делаться так, как надо**. Необходимо с самого начала запуска в производство нового изделия или технологии стремиться не допускать недоделок. Обычно от 20 до 40% расходов, связанных с плохим качеством продукции, вызваны тем, что что-то было сделано не так с самого начала.

Новое управленческое мышление предполагает использование так называемого **«сплошного контроля качества» на всех стадиях производственного процесса.**

В рамках сплошного контроля качества потребителем считается не только покупатель готовой продукции, но и любой участник производства на последующей стадии технологического цикла или производственного процесса.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Это может быть работник другого цеха — неважно. Важно другое: потребитель для производителя — это высший авторитет, и его слово — закон.

И все, включая службы маркетинга, снабжения, сбыта, инженерно-конструкторские подразделения, должны оказывать помощь, служить тем, кто непосредственно обслуживает потребителя внутри компании и за ее пределами.

Существуют два вида качества:

— **качество разработки**,

— **качество исполнения, то есть изготовления изделия**.

Хорошо прижилась в Японии методика статистического контроля качества, базирующаяся на теории нормального распределения вероятностей. Сущность ее в том, что бракуется любая партия изделий, комплектующих узлов или деталей, где процент брака, дефектов или отказов превышает 0,001%. Именно эта цифра характеризует (в соответствии с законами Парето) тот уровень брака, ниже которого вести контроль уже не обязательно.

В то время как американские фирмы, оснащенные огромным штатом инспекторов-браковщиков, расходуя на это огромные деньги, пытаются контролировать качество после каждой технологической операции, добиваясь при этом уменьшения уровня брака до 1—2%, японские фирмы на базе статистического контроля по окончании технологического цикла обеспечивают качество на уровне 0,001% брака.

Закон Буба. То что ищешь, найдешь, только обыскав все.

Закон поиска. Начинать поиски надо с самого неподходящего места.

Закон Марианна. Находишь всегда то, что не искал.

Правило Фергюсона. Ситуация становится необратимой, когда уже нельзя сказать: «Давайте все забудем!».

Спасительная благодать Мерфи. Худшее — враг плохого.

Главный парадокс. Оптимист верит, что мы живем в лучшем из миров. Пессимист боится, что так оно и есть.

Закон Нейсера. Можно сделать защиту от дурака, но только не от изобретательного.

Закон обратного действия закона. Нельзя вызвать дождь, начав мыть машину.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В рамках нового управленческого мышления необходим **новый подход к производственному планированию, размещению промышленного оборудования, к разработке рабочих мест**. Управляющие традиционно не уделяют должного внимания такому аспекту, как всемерное сокращение времени установки и переналадки оборудования (для выпуска новой продукции).

В стремлении добиться как можно более высокой производительности труда рабочих, норм выработки, пропускной способности технологического оборудования они стараются до минимума свести число переналадок на своих производственных участках, строят на этом всю систему мер по оптимизации планирования производственных процессов по той простой причине, что любая переналадка оборудования ведет к остановке на долгий срок.

Сегодня на предприятиях с производством мирового класса время переналадки оборудования занимает не более 10 минут.

В размещении оборудования следует придерживаться прямо противоположного правила, чем прежде: **все оборудование, предназначенное для выпуска однотипных изделий или семейства сходных продуктов, должно быть сгруппировано в одном месте от начала до конца технологического цикла**.

Иначе говоря, должно быть обеспечено территориальное, пространственное единство технологически завершенного производственного цикла. В рамках классической школы управления все оборудование, наоборот, размещается не по сходству и однотипности изделия или продукта, а по схожести технологических операций. **Группировка и размещение оборудования по технологическому принципу, по завершенности технологического цикла** в противоположность пооперационной группировке получила название **ячеечной формы размещения производственного оборудования**. В условиях современного производства, когда основным источником роста эффективности становится экономия затрат прошлого труда, материально-энергетических ресурсов, более эффективной оказывается именно ячеечная форма расстановки оборудования. Она позволя-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ет не только оптимизировать материальный поток на производстве, но и способствует сокращению сроков и переналадки оборудования.

Новая форма размещения оборудования должна иметь в идеале ярко выраженную «продуктовую» ориентацию, т.е. на данной технологической линии должна выпускаться однотипная продукция или семейство изделий.

Подобная расстановка оборудования способствует сокращению времени обработки изделий, упрощает формы контроля за производственными процессами и за всей хозяйственной деятельностью предприятия.

Ячеечная компоновка оборудования, т.е. размещение всех станков и машин, а также работников, необходимых для производства технологически законченного изделия, в одном месте, позволяет сделать такие ячейки полностью ответственными за какой-то узел или крупную сборочную операцию.

В производственные ячейки подбираются работники самых разных специальностей, поскольку здесь, действуя фактически в условиях подряда, они получают возможность выполнять широкий круг функций, действительно обогащать содержание своего труда; могут наблюдать весь производственный процесс; получают реальную самостоятельность и автономию в принятии управленческих решений.

Реальное участие трудящихся в управлении требует не лозунгов и призывов, не разъяснительной работы по поводу того, что это все очень хорошо и нужно, а прежде всего конкретных материальных предпосылок в виде новых схем размещения технологического оборудования и методов организации производственного процесса. Хотя следует заметить, что возможность и, главное, эффективность, сама экономическая целесообразность ячеечной компоновки оборудования появляются лишь на определенной стадии технологического развития производства.

Переход к подобной организации дела позволит значительно сократить аппарат управления (особенно на высших и средних уровнях), число уровней управленческой иерархии. С 1981 года по крайней мере 35% руководителей сред-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

него звена в американских компаниях были уволены. Многие корпорации сократили и высший эшелон руководителей. И это понятно, так как инженерам, специалистам, техникам, объединенным в команды, знающим свои задачи и пути их решения, руководители не нужны — они только в обузу. Но помните, что без изменений в оргструктурах управления подобные сокращения бессмысленны.

В рамках традиционного подхода к организации производства основные усилия в этой области направляют обычно на поиск наиболее дешевых источников сырья, материалов или полуфабрикатов. Всемерно стремятся заставить субподрядчиков конкурировать между собой. Подход фирм с превосходным промышленным производством много тоньше:

— они стремятся снизить издержки на сырье или материалы, но не в ущерб их качеству или срокам поставки;

— **налаживают долгосрочные отношения с несколькими поставщиками;**

— создают для них как бы гарантированный рынок в пользу наиболее эффективных субподрядчиков, обеспечивающих одновременно высокое качество, ритмичность поставок, гибкость производства и низкий уровень издержек.

В идеале в рамках нового управленческого мышления поставщики и субподрядчики рассматриваются ведущими фирмами как продолжение своих производственных подразделений. Промышленные фирмы с новым подходом к управлению требуют от своих поставщиков такого уровня качества изделий, чтобы необходимые комплектующие узлы и детали могли поставляться непосредственно на производственные участки, к месту сборки или последующей технологической обработки, минуя складские помещения, подразделения технического контроля, и т.п.

Система «поставка точно в срок» неотделима от сплошного контроля качества, когда точно известны запросы и требования потребителя, предотвращаются потенциальные дефекты вместо устранения брака в готовых изделиях, все технологические и производственные операции осуществляются на максимальном уровне надежности, а инспек-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тирование, контроль и проверка качества производятся лишь тогда, когда возникает необходимость определить источник возникновения проблем и установить обратную связь.

Показатели. На предприятиях с производством мирового класса не применяются многие традиционные оценочные показатели традиционной деятельности. Прежде всего не используется столь любимый многими руководителями показатель производительности труда, рассчитываемый как выработка на одного производственного рабочего, или на 1 человеко-час рабочего времени. И вообще **нормы выработки, различного рода стандарты затрат рабочего времени** ко всему проработанному времени и так далее практически не применяются. Причин этому несколько. Во-первых, применение подобного рода показателей в качестве оценочных заставляет повышать индивидуальную производительность труда рабочих независимо от производительности на других участках производства. В результате такой несбалансированности резко возрастают внутрипроизводственные запасы.

Во-вторых, ориентация на нормы выработки (основа любого стимулирования индивидуальной производительности труда) неизбежно ведет к росту объемов производства в ущерб качеству.

В-третьих, прямые затраты труда составляют в большинстве отраслей промышленности США от 2 до 10% стоимости продукции. Руководители с традиционным мышлением часто даже не понимают того, что их стремление во что бы то ни стало добиться роста норм выработки, производительности труда рабочих оборачивается общим снижением эффективности промышленного производства в результате перерасхода материально-энергетических ресурсов или увеличения других видов потерь.

Безудержная экономия на заработной плате оборачивается ростом других видов производственных затрат. Одним из требований нового управленческого мышления является также предоставление работнику времени подумать над решением имеющихся производственных проблем.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вместо определения норм выработки индивидуальной производительности труда необходимо **измерение производительности труда всех рабочих и служащих предприятия.**

Использовать здесь можно любые показатели — натуральные и стоимостные — как при определении объема выпуска, так и при подсчете затрат труда.

Еще одним образчиком устаревшего управленческого мышления выступает измерение показателя уровня загрузки производственного оборудования, коэффициента его сменности, и т.п. Акцентирование внимания на этих показателях в условиях современного производства ведет к тому, что руководители пытаются использовать наиболее дорогостоящие машины и оборудование, а нередко целые заводы круглосуточно. В результате не остается времени для своевременного профилактического ремонта станочного парка.

В рамках нового управленческого мышления **первостепенное значение придается не показателям загрузки производственного оборудования, а определению отдачи от всех видов активов компании, включая уровень запасов.**

Все более заметную роль начинают играть обобщающие показатели эффективности производства, учитывающие уровень всех видов производственных ресурсов с учетом их взаимозаменяемости, а также системы взаимосвязанных частичных показателей производительности, но никак не отдельные показатели. Все чаще встречаются на предприятиях с превосходным производством показатели измерения стоимости хорошего и плохого качества продукции. С их помощью прежде всего оцениваются издержки того, что не было сделано как следует с первого раза. Обычно сюда включаются:

— издержки по устранению различных дефектов и брака;

— стоимость инспекций и контроля качества;

— расходы на гарантийное обслуживание и по возврату продукции потребителям;

— затраты труда инженеров по качеству.

Когда такого рода показатели рассчитываются впервые, то оказывается, что стоимость плохого качества составляет от 20 до 30% общих издержек производства. Иначе го-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

воря, может в 3–10 раз превышать затраты на заработную плату.

В рамках нового управленческого мышления появляются и **новые оценочные показатели**. Это, прежде всего, **число рационализаторских предложений в расчете на одного работника, процент их внедрения**, характеризующий степень привлечения рядовых рабочих и служащих к управлению. Это и показатели **сокращения сроков запуска нового изделия** в производство исходя из всего жизненного цикла продукции.

Вместо специализации работника на эффективном выполнении какой-то одной отдельной операции, **командные структуры** предъявляют спрос на работников, способных выполнять широкий круг производственных операций или функций.

Командный или бригадный подход к разделению и организации труда делает устаревшей и ненужной саму традиционную классификацию работ. На большинстве новых автосборочных заводах США число профессий рабочих не превышает пяти. Для сравнения – на старых автосборочных заводах их насчитывалось от 200 и более.

Подготовка работников и их обучение должны основываться на овладении широким кругом профессий, а также знаний, дающих им возможность выполнять множество функций, разбираться не только в числе производственных, но и в организационных, экономических или других аспектах своей работы, овладевая смежными специальностями, и осваивать так называемые «профессии будущего».

Наиболее дальновидные американские фирмы не жалеют средств на создание так называемых **систем параллельной разработки новых видов изделий**, когда две, три, а иногда и большее число групп или команд разработчиков занято созданием одного и того же изделия.

Главное — дать изобретателям и новаторам максимально возможную в рамках данной компании свободу действий, отдать им всю ответственность за разработку, производство, маркетинг новых изделий и не бояться при этом параллелизма функций, технологий или чего-нибудь подобного.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Есть один довод, к которому любят прибегать руководители со старым мышлением, а именно: мы уже пробовали это делать, но этот подход не работает. Пожалуй, классическим примером является опыт внедрения программно-целевого подхода без радикального изменения бюрократических принципов организации управления, когда недостаток полномочий у членов команды или отсутствие ресурсов, которыми бы команда могла единолично распоряжаться, выдавались за изначальную порочность самого подхода.

Важной особенностью социальной подсистемы, формируемой в рамках нового управленческого мышления, является устранение всех видов барьеров и перегородок между работниками, в чем бы они ни выражались. Любой работник любого уровня должен иметь возможность в любое время получить доступ на самый высший уровень со своими предложениями, а не только по команде или в специально отведенные часы приема. Управлять и принимать решения, особенно в отношении всего того, что происходит на его рабочем месте, на участке или в сфере компетенции его команды, должен иметь возможность каждый.

Роль управляющего или лидера команды состоит прежде всего в том, чтобы обеспечить ей необходимые ресурсы для решения поставленной задачи; координировать усилия членов команды.

Ответственность за право принимать решение — у каждого из членов команды.

Отличие функций лидера команды от управляющего подразделением (отделом или заводом) проистекает из различий в функциях лидера, как такового, и руководителя, начальника. Руководитель осуществляет управление на основе единоличного принятия решений и контроля за процессом труда. Лидер права по принятию решений не узурпирует, а, наоборот, предоставляет их каждому из членов команды или бригады. Его основная задача — не принятие решения, а помощь остальным членам команды в поиске проблем, которые предстоит решать, в формировании целей и задач коллективной деятельности. Соответственно и **функция контроля за процессом труда** (то есть

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

власть над подчиненными, базирующаяся на административном принуждении) сменяется функцией координации, т. е. поиск путей согласования различных, часто противоречивых интересов остальных работников. Отсюда возрастает роль знаний, интеллектуальной мощи лидера, поскольку только это позволяет ему выполнять его функции.

Сложность современной техники и технологии делает внутрипроизводственные конфликты буквально неизбежными. И **члены команды поэтому должны подбираться с тем расчетом, чтобы они (часто в силу своих просто личных качеств) были способны гасить эти конфликты, согласовывать свои интересы,** а не обострять их, не противопоставлять друг другу.

Система материального стимулирования, вознаграждения работника за его труд в рамках нового управленческого мышления базируется прежде всего на уровне квалификации. Но не на квалификации, полученной по диплому или какому-либо свидетельству (хотя и это имеет значение, особенно при подборе кадров), а на уровне квалификации выполняемой работы, на квалификации, используемой в работе, на квалификации, используемой при решении поставленных задач, и т. п.

Задача лидера в команде состоит в том, чтобы определить, кто и какую задачу может решить, какой уровень подготовки работника для этого требуется. Естественно, что **более высокий уровень квалификации, подготовки, более высокая сложность решаемых задач требуют и более высокой оплаты труда.**

В результате в рамках нового управленческого мышления **при ориентации системы материального стимулирования труда на фактическую квалификацию работника происходит отказ не только от индивидуальной сдельной оплаты труда, но и от повременной системы.** Обе эти системы заменяются фактически **оплатой на принципах коллективного подряда с максимально жесткой увязкой оплаты труда каждого работника с результатами деятельности всего предприятия в целом.** Все работники получают фиксированное жалованье. При этом работники получают

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

жалованье за свою квалификацию, а не за число человекочасов, проведенных на своем рабочем месте. Взаимосвязь же оплаты труда с конечными результатами устанавливается через систему премий, которые выплачиваются по итогам года или полугода (в зависимости от специфики отрасли или сферы бизнеса, определяющей состав оценочных показателей хозяйственной деятельности) и составляют до 50% общего дохода работника). При этом размер премий также увязан с квалификацией работника, так как премии начисляются в виде определенного процента к его среднемесячной зарплате.

Гибкая система материального стимулирования выступает неотъемлемой частью успешной реализации стратегий, связанных с обеспечением долгосрочной прибыльности, базирующейся на росте производительности.

Работники в рамках такой системы стимулирования готовы разделить с администрацией риск краткосрочного снижения прибыльности в обмен на достижение более высоких перспективных результатов и компенсации за счет этого сегодняшних потерь.

Конечно, при внедрении любых систем участия в прибыли необходимо видеть те проблемы, которые здесь появляются.

Во-первых, на размер прибыли оказывает влияние множество внешних факторов, контролировать которые большинство работников компании не может, за исключением разве что высшего эшелона руководителей, с учетом этого обстоятельства связана необходимость постоянного участия рядовых работников или их выборных представителей в принятии решений стратегического характера на высшем уровне.

Во-вторых, рядовому работнику в крупной компании трудно разглядеть, каким образом его индивидуальные усилия связаны с ростом прибыльности фирмы (опять-таки нужно участие рядовых работников в выработке решений на вершине управленческой пирамиды).

В-третьих, система участия в прибыли сама по себе не гарантирует постоянной обратной связи между производ-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ством и конечными результатами. Чтобы преодолеть все эти сложности, многие фирмы ввели систему участия в прибыли на уровне производственных подразделений. В сущности, это различные групповые или коллективные формы оплаты труда по конечным результатам работы первичных производственных единиц: участков, цехов, небольших предприятий.

Так что без изменений в организации труда и оргструктурах управления сами по себе различные системы участия в прибыли существенного эффекта принести не могут как в силу указанных ограничений, так и потому, что без командных структур и ячеечного размещения производственного оборудования работники вообще не могут не только участвовать в управлении, но и видеть, за счет чего можно увеличить прибыль в компании.

Индивидуальные стимулы по увеличению норм выработки сегодня являются неэффективными. В рамках нового управленческого мышления предполагается **сочетание единообразного жалования с участием работников в прибыли, получаемой предприятием в целом.** Последнее само по себе позволяет, как показывает практика, на 10—40% снизить долю издержек на заработную плату и стоимость продукции.

По мере внедрения ячеечной формы расстановки производственного оборудования все большее значение приобретают различного рода групповые формы стимулирования труда.

Важным является и структура заработной платы. Помните: если значительная часть заработной платы работника (примерно около 50%) приходится на полугодовые или годовые премии, то уже одно это обстоятельство обеспечивает снижение текучести кадров. Во-первых, работники теряют значительную часть своего дохода при смене места работы. Во-вторых, управляющие, в случае возникновения финансовых или каких-либо иных затруднений (например, в связи с плохой хозяйственной конъюнктурой), могут просто не выплачивать такие премии вместо увольнения работников.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Еще одним примером правильного построения системы материального стимулирования является подход, примененный в «Линкольн электрик компани». По итогам года совет директоров компании оставляет определенную часть прибыли, остающуюся за вычетом капитальных вложений и разного рода страховых и резервных взносов, на премирование рабочих и служащих. Это и есть тот самый фонд для индивидуального премирования. Затем он делится на общую сумму заработной платы и жалованья, полученного работниками от компании в истекшем году. Эта величина и образует так называемый «премиальный фактор».

Размер индивидуальных премий (включая, что особенно важно, премии самих членов совета директоров и высших управляющих) определяется путем умножения величины этого фактора на размер годовой индивидуальной заработной платы и на так называемый «результирующий фактор». «Результирующий фактор» — это коэффициент, который варьирует в пределах от 0,8 до 1,2. Он устанавливается работникам индивидуально по результатам нескольких обследований, проводимых в течение года, в зависимости от следующих показателей:

— количество выполненной работы (в этом одна из слабостей всей системы: в современных условиях было бы лучше, если бы данный показатель базировался на уровне обслуживания потребителей);

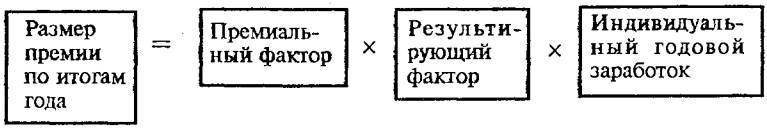
— качество работы;

— ее надежность и безопасность;

— умение сотрудничать, работать в коллективе;

— число поданных рационализаторских предложений.

В среднем «результирующий фактор» для каждого работника принимается равным единице.



Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Величина индивидуальной премии каждого работника, таким образом, в равной степени зависит от уровня индивидуальной заработной платы (в соответствии с его профессионально-квалификационным уровнем), от результатов деятельности всей компании за год и от личной активности работника по умножению этих результатов. Компания также поощряет рабочих и служащих приобретать акции своего предприятия.

Под системой участия работников в прибыли своей компании понимается в первую очередь разделение между ними и компанией той дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества.

Существуют четыре основных типа таких систем: 1) система Скэнлона, 2) система Ракера, 3) система Ипрошеар, 4) система «заказчик — потребитель».

Система Скэнлона основана на распределении между работниками и компанией сэкономленных издержек на заработную плату, полученных в результате повышения производительности труда, конкретно — выработки в расчете на одного работника. Первоначально определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции (K^0). В случае снижения данного показателя за определенный период времени, когда доля фактического фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции ($K' = V'/Ф'$) будет меньше K^0, т. е. $K' < K^0$, сумма экономии (S), подлежащая распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленным по первоначальному нормативу от фактического объема реализованной продукции (V'), и фактическим фондом заработной платы по формуле: $S = Ф' - V' + K^0$.

Полученная экономия (S) распределяется в пропорции 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премирования работников, 1/5 направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В сущности, система Склэнлона направлена на снижение доли издержек на заработную плату в стоимости продукции, на обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по отношению к заработной плате и поэтому применима на тех предприятиях или производственных участках, где доля живого труда велика (равно как и в тех непроизводственных службах, где много ручной работы). Там же, где доля издержек на заработную плату в стоимости продукции низкая, размер премий работникам, исчисленный по системе Склэнлона, будет мизерным и эффективность такого метода стимулирования производительности — ничтожной.

Система Ракера базируется на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Первоначально на основе количественного анализа определяется объем условно чистой продукции (УЧП) и индекс ее роста в компании.

УЧП = объем продаж — проценты за кредит и выплаты банкам — изменение товарных запасов — стоимость сырья и материалов — прочие выплаты внешним организациям.

Затем определяется так называемый стандарт Ракера (доля фонда заработной платы в объеме УЧП) как средняя величина за пять лет. Объем премиального фонда за повышение производительности рассчитывается следующим образом. Фактический объем УЧП умножается на «стандарт Ракера». Из полученной величины вычитается фактически выплаченная работникам сумма заработной платы. Оставшаяся часть — это та доля прибыли, которая получена в компании за счет повышения эффективности производства. Система Ракера обычно применяется на предприятиях капиталоемких отраслей. Дело в том, что здесь помимо экономии издержек на заработную плату рост УЧП может быть обеспечен за счет экономии разных видов затрат прошлого труда, материально-энергетических ресурсов, запасов и т. д. Так что даже при стабильной или незначительно снизившейся доли заработной платы в УЧП размер премий работникам, равно как и прирост эффективности производства на предприятии, может быть весьма ощутимым.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Система Ипрошеар основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции. Первоначально определяется базовый норматив — количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции (общее количество отработанных человеко-часов рабочего времени делится на количество единиц произведенной продукции). Затем фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нормативом. Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива — работникам выплачивается премия. Но необходимо при использовании этой системы всегда помнить, что базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства. И любая серьезная техническая реконструкция предприятия может потребовать пересмотра этих нормативов.

И хотя все системы, используемые на предприятиях, не похожи в деталях друг на друга, есть ряд характерных черт, предопределяющих эффективность их применения.

1. **Участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений**, к поиску и решению непроизводственных проблем, путей совершенствования производства.

Главное — понять, что системы участия в прибыли — это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей.

2. Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т.е. на что они могут повлиять (прежде всего в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

3. Работники обязательно должны сами участвовать в *разработке систем участия в прибыли или в распределении* выгод от повышения производительности, вместо того

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

чтобы подобные системы разрабатывались лишь узким кругом специалистов или руководителей.

Как же усовершенствовать систему материального стимулирования в современных условиях?

Для этого управляющие соблюдают следующие правила:

1. Базовая оплата должна быть достаточной для того, чтобы привлечь в фирму работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70–90% общего дохода, получаемого работником. При этом речь идет не об искусственном снижении заработка на 10–30%, а о создании необходимой гибкости в оплате труда, ее связи с конечными результатами.

2. **Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы или предприятия в целом.**

3. Участие работников в распределении прибыли должно базироваться на оценке прибыли в масштабе всей хозяйственной единицы: предприятия, компании в целом или производственного центра, если он несет всю полноту ответственности за прибыль и убытки.

При этом необходимо иметь в виду два обстоятельства. Первое — краткосрочная прибыльность — не лучший критерий для определения прироста базовой заработной платы. Второе — участие в прибыли всегда предполагает разделение работниками риска, связанного с работой на рынок. Это также требует, чтобы системы участия в прибыли служили основой для премирования работников, а не для определения базовой заработной платы. Прибыльность всегда подвержена воздействию факторов, на которые работники не только не могут повлиять, но и которые далеко не всегда могут контролировать. Участие в прибыли, в сущности, сближает положение работников с положением собственников предприятия.

4. Компании, успешно внедрившие системы участия в прибыли, могут позволить платить работникам много, так как они много и получают от них.

Продвижение работника по службе у передовых компаний базируется на том, насколько он хорошо выполняет круг своих обязанностей, работая как член команды.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Эффективным продвижением можно считать, если оно удовлетворительно как с позиции предшествующей деятельности работника, так и с точки зрения настоящего (готовности к выполнению новой работы) и будущего (потенциала к развитию).

Фирмы используют **три источника (вида) информации при решении вопроса о выдвижении**:

1. Данные о работе и результате деятельности кандидата на всех предшествующих должностях.

2. Личные суждения, в первую очередь, руководителей и других лиц, непосредственно работавших с кандидатом.

3. Результаты тестов и других формальных испытаний. Обычно ими проверяют не усвоенные навыки, а способности. Рассчитаны они на выявление потенциала для занятия должности на две-три ступени выше той, которую занимает работник в настоящее время.

Во всяком решении о продвижении важна оценка, как минимум, трех сторон. Во-первых, самого работника и его коллег; во-вторых, «нанимающего управляющего» (руководителя, под чьим началом находится обсуждаемая должность); в-третьих, более высоких уровней руководства, представляющих интересы фирмы в целом. В проведении политики продвижения следуют двум принципам: а) на каждом рабочем месте должен быть эффективный работник; б) нельзя оставлять вопросы выдвижения только в руках непосредственного начальника.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Контрольные вопросы к главе VIII и IX

1. Назовите факторы, влияющие на изменение работоспособности? Каковы основные фазы работоспособности?
2. Назовите факторы, устойчиво повышающие подверженность опасности, несчастным случаям и травмам на производстве.
3. Назовите основные факторы, влияющие на условия труда.
4. Что такое инженерно-психологическое проектирование?
5. Что понимается под эстетикой рабочего места?
6. Назовите основные характеристики социально-технической системы производства, влияющие на успех в конкурентной борьбе.
7. Что необходимо сегодня промышленному производству для успешного развития?
8. Что такое новое управленческое мышление?
9. В чем сущность гибкой системы материального стимулирования?
10. Назовите основные системы участия работников в прибыли своей компании.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

приложение

1. Особенности подготовки менеджеров в США

Первая школа бизнеса (Уортоновская) была основана при университете Пенсильвания в США в 1881 г. В 1911г. при Гарвардском университете и в 1914 г. при Массачусетсском технологическом институте создаются школы бизнеса — Гарвардская и Слоуновская, ныне одна из самых престижных в США и за рубежом. В настоящее время ежегодно свыше 60 тыс. американцев становятся дипломированными менеджерами, общее число менеджеров в Японии приближается к трем миллионам и, тем не менее, их постоянно не хватает. Капиталовложения в подготовку менеджеров постоянно увеличиваются, оправдывая на практике свою эффективность. Несмотря на специфику подходов к обучению в школах бизнеса, общей для них чертой становится перенос акцента на человека. Объем подготовки по психологическим дисциплинам в учебных программах доходит до 40–60%. Это обстоятельство находит свое отражение в «философии» менеджмента. Так, концепция известной американской корпорации IBM основана на трех столпах веры: уважение к личности, внимание к клиенту, высокое качество работы.

Кандидат на получение сертификата менеджера в американских школах бизнеса должен продемонстрировать свою компетентность в следующих тематических областях:

— понимание природы управленческих процессов, знание основных организационных структур, функциональных обязанностей и стиля работы менеджера, четкое представление об ответственности менеджера, распределение ответственности по уровням управления, способы повышения эффективности управления;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— знание информационной технологии и средств коммуникации, необходимое для управления персоналом, умение письменно и устно выражать свои мысли;

— компетентность в управлении людьми, отборе и подготовке специалистов, способность к лидерству и нормализации рабочих и личных взаимоотношений среди подчиненных;

— знание особенностей взаимоотношений между фирмой и клиентами;

— способность кандидата управлять ресурсами;

— способность планировать и прогнозировать деятельность фирмы с использованием средств вычислительной техники;

— способность к самоконтролю и самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию исходя из настоящих требований и ожидаемых изменений в будущем.

Как нетрудно увидеть, наряду с управленческой, правовой, экономической подготовкой большое внимание уделяется психологическому образованию слушателей.

Важной особенностью процесса обучения в Гарвардской школе бизнеса является то, что его основу составляют рассмотрение и решение конкретных ситуаций. Эта школа — единственная в США, применяющая метод анализа ситуаций при изучении всех дисциплин, включая и теоретические. Сущность этого метода заключается в том, что самому процессу выработки решения придается более важное значение, чем собственно решению. В учебный план двухгодичного обучения входят курсы: поведение членов организации (темы занятий: мотивация, преодоление сопротивляемости к переменам и нововведениям, межличностные и межгрупповые конфликты, отношения между начальником и подчиненными), проблемы организации (темы занятий: структура ответственности, оценка и подбор кадров, обучение и продвижение работников по службе).

Лабораторная подготовка по психологии в Слоуновской школе бизнеса имеет целью изменение стиля поведения, развитие сенситивности, или «восприимчивости к окружающим». В основе такого обучения лежит включение членов группы в экспериментальную ситуацию, позволяющую им отрабатывать различные стили поведения и проверять их эффективность. Обеспечение обратной связи с другими членами группы позволяет человеку видеть себя со стороны так, как видят его другие, и тем

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

самым формировать у себя методы наиболее эффективного воздействия на других людей. По сути дела, лабораторная подготовка в Слоуновской школе бизнеса делает акцент на социально-психологический тренинг сенситивности, практикуемой сегодня у нас в стране для повышения квалификации руководящих работников. В целом, тяготея к более традиционным лекционным формам обучения, в Слоуновской школе на занятиях по динамике групп, кадровой политике, поведению человека в организации используют разновидность метода ситуации — метод инцидента.

Учебный план четырехгодичной подготовки в Слоуновской школе бизнеса предусматривает курс по психологии со следующими темами занятий: основы психологии личности, психология социальных групп, теория организации и ее применение в науках о человеческом поведении.

В целом психологическая подготовка менеджеров в США осуществляется в условиях лекционного обучения, практических занятий, самоподготовки.

Сюда входят изучение основных концепций в области организационного поведения, структур малых групп, мотивирования персонала, разрешения конфликтов, оценки межличностных отношений и принятия решений, стиля руководства. Широко используются активные методы обучения: социально-психологический тренинг, деловые и ролевые игры, разбор ситуаций, моделирование профессиональной деятельности. Психологическая подготовка представлена на всех уровнях подготовки и переподготовки менеджеров.

Подготовка и формирование менеджеров в различных странах очень сближаются и по существу, и по методам организации обучения, особенно в последнее время. Менеджмент как профессия, как область знания становится поистине интернациональным. Освоение опыта управления каждой из стран, передача этого опыта — дело очень ценное и полезное, что начинают понимать все. И во всем этом многообразии теорий и явлений живой практики американский менеджмент был и остается наиболее мощной управленческой цивилизацией. С другой стороны, слепо следовать методам американских теоретиков и рекомендациям их практиков было бы крайне ошибочно, так как они применимы только в условиях американского общества с развитым рынком и зрелой демократией. Российская же действитель-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ность по многим основным параметрам является диаметральной противоположностью не только американской, но и западноевропейской цивилизации.

Следует иметь в виду, что за долгую историю человечество выработало всего три принципиально различных инструмента управления — т. е. воздействия на людей. Первое — это иерархия, организация, где основное средство воздействия — отношения власти — подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ, и т. п. Второе — культура, т. е. вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией групповые ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют вести себя так, а не иначе. Третье — это рынок, т. е. сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Необходимо понять, что современное российское общество, носящее переходный характер, является продуктом административно-командной системы. Сутью же данной системы была иерархия, носившая, так сказать, административный характер.

Все имело какую-то линию подчинения, вышестоящую инстанцию, а полномочия высшей исполнительной власти были практически ничем не ограничены. Одновременно с этим советское общество активно использовало и жесткую «культуру» в качестве мощного идеологического и психологического воздействия на своих членов. Рынок же, как универсальное средство воздействия на хозяйственную жизнь, всячески подавлялся.

Если полноценный рынок — это продукт зрелой цивилизации (правового государства), то современный российский рынок можно назвать и «диким», и нецивилизованным. Поэтому очевидно, что американские советы по научному управлению, по формированию организационных структур и т. д. малоприемлемы в наших условиях.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

приложение

2. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА В ЯПОНИИ

Сегодня, когда в России совершается труднейший переход от административно-командной системы к рыночной экономике, совершенно необходимым является изучение опыта по управлению человеческими ресурсами в Японии, за пятьдесят лет совершившей невероятный цивилизационный прыжок. В чем причина японского «экономического чуда»? Может быть, это не более, чем совпадение счастливых случайностей или умелое использование чужого опыта? По нашему мнению, решающее значение для японского цивилизационного прорыва в число наиболее высокоорганизованных систем сыграла целиком сознательная и целенаправленная деятельность по созданию эффективного управленческого механизма как на макро-, так и на микроуровне.

Необходимо обратить особое внимание, не разделяя или не противопоставляя эти два уровня управления, на создание специфической технологии организационно-управленческих взаимоотношений на уровне самостоятельных экономических единиц. Огромная сила японской системы управления заключается в ее направленности на человека. Но когда мы говорим о приоритете человеческого фактора в японском менеджменте, следует отметить, что речь главным образом идет об основном ядре персонала крупных японских фирм, называемых «постоянные работники». Именно они и являются объектом воздействия «японской системы управления персоналом». Эту систему можно представить себе состоящей из двух основных компонентов:

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1) механизм связи перспективных целей фирмы с интересами каждого отдельного ее работника;

2) механизм связи результатов и непосредственных целей каждого отдельного производственного участка с интересами всех занятых на этом участке. (В реальной практике эти два механизма находятся в тесной связи и взаимодействии.)

В результате создания подобной системы управления в Японии создан высококвалифицированный, мотивированный и эффективно работающий персонал в ключевых отраслях народного хозяйства. А это, в свою очередь, оказывает решающее воздействие на повышение уровня производственной культуры в стране, а также на технологическую, экономическую и социальную динамику ее развития.

1. Японская «догоняющая экономическая модель»

Вопреки тому, что Япония в настоящее время является лидером индустриального развития не только в Азии, но и во всем мире, до начала 60-х годов XX века исследователи называли ее «отсталой страной». Япония отставала от США и Западной Европы, в которых к тому времени произошли гигантские изменения в производственной, социальной и культурной сферах, связанные с научно-технической революцией и ее социальными последствиями. Необходимость в сжатые сроки преодолеть это отставание предопределила создание специфической модели экономического и технологического способа производства. Эту модель можно охарактеризовать как первую в мировой экономической практике централизованную индустриальную модель в масштабе всего общества. Важно отметить, что ведущая инициатива по созданию всех промышленных структур, включая и легкую промышленность, находилась в руках у государства. (В настоящее время подобная экономическая модель успешно применяется в Китае.) Однако эта модель уже существовала в Японии начиная с 30-х годов,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

но, вопреки ожиданиям, оказалась неспособной достаточно эффективно осуществить поставленную цель, выраженную в лозунге «ойцуку ойкосу», т.е. «догоним и перегоним». Лозунг хорошо нам известный по результатам советской индустриализации и тотальной экономической системы в СССР. Мы вроде бы уже почти догнали развитые страны, а затем разом растеряли все свои достижения. Япония же (а в настоящее время Южная Корея, Китай и ряд других стран) успешно решили поставленные своим правительством экономические задачи. Самое интересное, что причины относительной неэффективности данной централизованной экономической системы в Японии в 30–50-е годы примерно те же самые, что и в советской модели экономического и технического развития. Главное – это низкая производственная культура промышленных предприятий. Это вполне естественная и даже объективная причина для любой страны, которая в сжатые сроки совершает скачок от аграрного к индустриальному обществу. Можно привести много интересных свидетельств насчет производственной культуры, трудовой мотивации и экономической психологии японских рабочих в первой половине XX века. Японские экономисты отмечают, что в начале XX века рабочие не имели желания даже откладывать деньги (а потребность накопить деньги всегда являлась мощным стимулом эффективного труда), очень немногие из работников думали о служебной карьере и перспективе своего продвижения. Характерно, что очень многие работники в этот период не являлись на работу после выходного дня.

Карл Шредер отмечал, что японцы в значительной степени ориентированы на поиск удовольствий и более склонны к пьянству, чем к работе. И особенно это заметно в сравнении с китайцами.

Другие западные наблюдатели также отмечали, что «упорный и напряженный труд почти не известен в Японии. Японский работник категорически не желает подчиняться военной дисциплине, которой, согласно европейским стандартам, должно руководствоваться каждое промышленное предприятие. Японец отсутствует на произ-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

водстве когда пожелает, уходит и приходит на работу в любое время по своему усмотрению. Если же за такие грубые нарушения трудовой дисциплины его наказывают, то он вообще увольняется с предприятия в знак протеста».

И позже, в 30-е и 40-е годы XX века Япония не могла похвалиться высокой промышленной культурой, несмотря на жесткую дисциплину, введенную на производстве в связи с подготовкой к войне и активными военными действиями. Японский жесткий порядок на производстве вполне сравним с нашим трудовым законодательством 30-х годов. И результат, выраженный самими японцами в словах: «дешево, но некачественно», вполне сравним с достижениями нашей индустриализации (исключая разве что отдельные отрасли военного производства).

Очень странно читать о японской недисциплинированности и склонности к постоянным загулам и небрежности в работе. Следовательно, всего лишь за 25 лет, или в течении жизни одного поколения, японским менеджерам удалось сделать то, что еще никому не удавалось за такие сжатые сроки. Ведь уже с середины 60-х годов японское качество и отличное отношение к работе стало мировым эталоном.

Крах первой «догоняющей экономической модели» в результате капитуляции Японии в 1945 году привел к серьезным изменениям во всей системе управления после окончания второй мировой войны. Начинает формироваться новая модель, которую можно назвать — рыночная экономика с сильным государственным регулированием (ну как тут не вспомнить многих наших экономистов, «сторонников свободного рынка», которые в демократическом угаре отрицают сам термин «регулируемый рынок» и доказывают, что рынок может регулироваться только изнутри, имманентно присущими рынку законами, а никак не извне со стороны государства).

Необходимо отметить, что новая послевоенная модель формировалась в исключительно сложных условиях. Ядро этой системы составили крупные экономические компании в лице финансово-промышленных объединений «Мицуи», «Мицубиси», «Сумитомо» и др. Еще в 50-е годы

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

формируется и другая важная особенность этой модели, связанная со специфичными взаимоотношениями между крупным и мелким бизнесом и позволяющая говорить о двухуровневой (или двухэтажной) структуре японской промышленности.

Эту структуру на примере более динамичных ядер японской послевоенной экономики — металлургии, электротехники, машиностроения, электроники и др. — можно представить в виде некой пирамиды. Наверху всякой такой пирамиды (или на верхнем этаже) расположена крупная фирма. На нижнем этаже расположены в несколько уровней различные «дочерние» фирмы. Первый уровень занимают фирмы средних размеров, которые прямым образом связаны с крупной. Каждая средняя фирма имеет в свою очередь зависящие от нее небольшие «дочерние фирмы», образующие второй уровень первого этажа. В свою очередь небольшие фирмы имеют в качестве «дочерних» большое число зависящих от нее очень маленьких фирм, образующих уже третий и четвертый уровень.

Подобная пирамидальная система взаимоотношений (японский термин «шитауке») представляет собой скелет японской экономической системы и обеспечивает очень большую устойчивость крупных японских компаний в конкурентной борьбе на мировом рынке.

Но действительную конкурентоспособность и устойчивость крупные японские компании обеспечили себе в результате осуществления настоящей управленческой революции внутри каждой отдельной фирмы. В ходе этой революции довольно успешно были использованы достижения американской системы менеджмента. Дело не в том, что японцы очень эффективно использовали чужой опыт, а в том, что они в конечном счете создали свою собственную оригинальную систему управления каждой отдельной хозяйственно-экономической единицей. На наш взгляд, именно феномен «японская система управления» стала тем решающим фактором, который позволил разом ускорить все экономические и социальные процессы в Стране Восходящего Солнца.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Как же осуществилась и функционировала эта управленческая система в области самого важного производственного фактора — развития персонала?

Для этого необходимо остановиться на характеристике послевоенного рынка труда в Японии. Очевидно, что специфика промышленной структуры в значительной степени оказала влияние на его формирование. Можно смело говорить о том, что и рынок труда, в свою очередь, состоит из двух основных уровней. «Нижний» этаж этого рынка обслуживают малые и средние фирмы, а «верхний» — крупные. В таких странах, как США, ФРГ, размер получаемой заработной платы не зависит непосредственно от размеров предприятия или фирмы. Но в Японии величина заработной платы прямо зависит от того, в какой фирме (большой или маленькой) трудится тот или иной работник. В большинстве случаев, чем больше фирма — тем больше и размер получаемой зарплаты. Эта разница при одинаковом уровне квалификации порой очень существенна. Несомненно: если фирма платит больше и обеспечивает своему персоналу лучшие трудовые и жизненные условия существования, то она на законном основании претендует на самое лучшее, чем в данный момент может располагать рынок труда.

В Японии существует (хотя и не официально) иерархия среди различных высших учебных заведений. Так, несколько государственных и частных университетов — Токийский, Киотский, Осакский и др. относятся к самым лучшим. Общепринято, что именно эти университеты дают самое хорошее образование и их выпускники пользуются заслуженным приоритетом в обществе. Следом идут несколько десятков университетов второго уровня, а далее не меньшее количество вузов, занимающих соответственно третьи и четвертые позиции.

Исследование, проведенное недавно японским центром изучения рынка труда, показало, что большинство выпускников престижных университетов были приняты на работы именно наиболее крупными фирмами. В то же время в средние и мелкие фирмы принимались выпускники университетов, занимающих, согласно негласной табели о

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

рангах, третьи и четвертые позиции. Причем это явление характерно не только для специалистов с высшим образованием, но и для так называемых «синих» воротничков (работников, занятых, в основном, производственно-исполнительскими функциями). Так как среди средних и специализированных технических училищ в Японии тоже существует подобная неофициальная, но всем хорошо известная, иерархия по рангам, то крупные компании стараются прежде всего взять на работу выпускников наиболее престижных технических училищ.

Когда мы говорим о фрагментации японского рынка труда по вертикали, нельзя не отметить, что подобная система разделения существует и по горизонтали, т.е. существуют различные категории персонала в зависимости от характера наемных отношений. В Японии эти различия весьма существенно влияют на размер заработной платы, которую получает работник или специалист, на степень социальной обеспеченности и стабильности, а в конечном счете, и на его социальный статус. Эти две основные, различающиеся между собой по горизонтали, категории занятого персонала условно называют *«постоянные»* и *«непостоянные» рабочие и служащие.* Подобная дифференциация особенно заметна при анализе персонала самых крупных фирм. В меньшей степени она присутствует и в мелких фирмах. Можно выделить несколько отличающихся друг от друга социальных групп среди «непостоянных» работников. Самой массовой является группа работников, которых фирма нанимает на неполный рабочий день (4–6 часов). Среди этой группы численно преобладают женщины и студенты высших или средних специальных учебных заведений. Кроме того, значительное место среди частично занятых занимают так называемые командированные работники. Причем командировка может быть как из большой фирмы в мелкую субконтрактную, так и в обратном направлении.

Другую группу среди непостоянных работников составляют временно нанятые, по специальному контракту. Они работают полный рабочий день и в этом отличаются от предыдущей группы, но еще больше они отличаются по

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

своим правам и обязанностям от постоянно занятых. К временным работникам можно отнести и сезонных работников. Начиная с 60-х годов автомобильные, а затем и другие компании, в благоприятной экономической ситуации набирают в зимний сезон свободных от работы фермеров и сельскохозяйственных работников для выполнения какой-нибудь неквалифицированной или полуквалифицированной работы. К группе временных работников следует отнести и тех постоянных работников, которые после 55 или 60 лет (в зависимости от устава фирмы и существующих требований) утрачивают свой высокий статус и переходят в категорию непостоянного персонала, в качестве временных работников.

Взаимоотношения, которые существуют как по горизонтали, так и по вертикали между различными группами рабочих и специалистов, специфику привилегий, прав и обязанностей, имеющихся возможностей, которыми обладает та или иная группа, можно хорошо проиллюстрировать мнением профессора Накамура Такафуса, который отмечает, что низкий уровень заработной платы в сфере малого бизнеса создает очень большое различие между занятыми в этой сфере и теми, кто работает в крупных фирмах. Специалист, который получает намного меньше, чем подобный ему, занятый в крупной фирме, хотя у них одинаковый опыт, образование и квалификация, в конечном счете имеет более низкий уровень жизни и социальный статус. Но дело не только в этом, ведь в конце концов он в любую минуту может стать безработным, если его фирма закроется и сократит производство (в случае ухудшения экономической ситуации крупные фирмы сохраняют свои позиции за счет мелких). Безусловно, он сильно завидует специалистам, занятым в крупных фирмах, которые защищены системой пожизненного найма и которым за каждый отработанный год автоматически увеличивают заработную плату. Поэтому набирается очень много причин, по которым постоянный работник, занятый в мелкой фирме, бросает свою работу и переходит в качестве временного работника в крупную. Примирившись с низким уровнем заработной платы, положенной временным работни-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

кам, с нестабильными наемными отношениями, такой специалист буквально «лезет из кожи», чтобы получить наконец статус постоянного работника в крупной фирме.

Когда мы говорим о значительных различиях в оплате труда, нельзя не отметить те, которые существуют в оплате труда между мужчинами и женщинами. Несомненно, что бóльшая доля этих различий связана с тем, что женщины занимают самые невыгодные «ниши» на рынке труда. Комментируя эти положения, специалисты выделяют несколько причин низкого уровня оплаты женского труда по сравнению с мужским: а) значительная разница в трудовом стаже; б) женщины чаще работают в мелких и средних фирмах, где и зарплата более низкая; в) относительно меньше женщин имеют высокую квалификацию; г) практически их не принимают в качестве «постоянных» работников; д) наиболее часто с женщинами заключают контракты на неполный рабочий день или на определенное время.

Установилась традиция, что женщины работают до выхода замуж. После замужества становятся домашними хозяйками и воспитывают детей. Но как только дети вырастут и станут самостоятельными, мать может снова поступить на работу. В последние годы предпринимаются усилия уменьшить различия в оплате труда мужчин и женщин. Так, в 1986 году был принят закон, запрещающий существующую практику более низкой оплаты женского труда.

2. Динамика человеческих ресурсов

Известно, что различные показатели, характеризующие человеческие ресурсы, в той или иной стране непрерывно изменяются. Так, например, в 60-е годы в Японии самым существенным моментом, способствующим высоким темпам накопления капитала внутри страны и повышению конкурентоспособности японских товаров на мировом рынке, был низкий уровень оплаты труда в сравнении с Западной Европой и Северной Америкой. Можно еще добавить, что в этот период, известный как «период самых высоких темпов экономического роста», в стране был

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

излишек высококвалифицированных рабочих рук. Каждый год большое число молодежи пополняло трудовые ресурсы страны. Кроме того, постоянно усиливался приток сельскохозяйственных рабочих в промышленное производство и сферу обслуживания, главным образом в крупных городах. Так, в 1960 году заработная плата за один час рабочего времени в обрабатывающей промышленности в США была в семь раз больше, чем у японского рабочего. В 1975 году японский рабочий уже получал в 1,5 раза меньше, чем в США. Сегодня же сравнительный анализ курса йены по отношению к доллару показывает, что японский рабочий за час своего труда получает уже больше, чем его американский коллега. В конце 80-х годов стоимость труда в Японии была на 16% выше, чем в США. Существует еще одна причина, по которой Япония вопреки значительным социально-экономическим и технико-технологическим изменениям за последние 30–40 лет продолжает неизменно занимать ведущее место среди наиболее развитых стран мира. Это среднегодовое количество рабочих часов, приходящееся на одного человека.

Весьма интересно провести сопоставление между экономически развитыми странами по количеству затраченного рабочего времени одним работником в течение года. В Японии на начало 90-х годов оно в среднем составило 2150 часов, в Германии — 1924, Франции — 1643 часа. Мировая практика свидетельствует, что страны и фирмы, которые вынуждены догонять своих более развитых конкурентов, вынуждены и работать большее количество времени, и с большим напряжением и, главное, создать у себя более эффективную систему организации труда. Эти страны осознали и другую очень важную истину — без резкого усовершенствования всей системы образования и улучшения технической квалификации своих работников и специалистов невозможно создать современную экономическую систему. Ведь любая современная технология требует более высокой степени интеллектуального развития и профессиональной квалификации. Так, Южная Корея, оказавшись в роли догоняющей страны, смело переняла опыт Японии. И в результате в 1988 году вместо запланирован-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ных 8% прироста валового национального продукта получила 20%. Если в 1988 году ежегодный доход населения в среднем составлял 3728 долларов, то уже через год он достиг 5000 долларов. Но такие высокие темпы экономического развития были следствием, в первую очередь, тяжелой и напряженной работы и эффективной организации труда. В среднем каждый кореец трудился около 3000 часов ежегодно, что почти вдвое больше, чем во Франции.

В этой связи очень интересно проследить и развитие такого важного процесса, как число трудовых конфликтов и численность их участников, а также количество потерянного рабочего времени в результате этих конфликтов.

В японской литературе отмечается наличие постоянной тенденции уменьшения всех вышеуказанных показателей: так, если в 1953–1957 годах в стачках участвовало 1 млн 153 тысячи человек и было потеряно 4 млн 359 тысяч рабочих дней, то десятью годами позже, в 1964–1969, в среднем за год, в стачках участвовало 1 млн 234 тысячи человек и было потеряно 3 млн 236 тысяч рабочих дней. Только в 1973 году, когда разразился нефтяной кризис, и во время структурного кризиса и последующей перестройки экономики в период 1974–1975 годов наблюдается новая волна трудовых конфликтов. Но после их преодоления социальное напряжение в стране резко снижается. Даже во время так называемого «второго нефтяного кризиса» в 1979 году отмечено уменьшение числа участников трудовых конфликтов — 449 тысяч участников стачек и 530 тысяч потерянных рабочих дней, что наглядно свидетельствует о быстрых темпах и эффективных достижениях комплексного переструктурирования японской экономики.

На протяжении 80-х годов тенденция к спаду социальных конфликтов была успешно продолжена. Так, например, «кривая потерянных рабочих дней» снижалась ежегодно: в 1980 году — 1 млн 1 тысяча дней, в 1982 — 538 тыс.; 1983 — 507 тыс.; 1984 — 354 тысячи дней. Наиболее эффективным *для оценки степени трудовой конфликтности* является критерий международного сравнения. Так, в проведенном сравнительно-социологическом исследовании, охватывающем 18 промышленно развитых стран, среди

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

которых были США, Великобритания, Франция, ФРГ, Финляндия и другие, было установлено, что Япония наряду с Голландией, Швецией и Швейцарией имеет самый низкий в мире уровень трудовой конфликтности.

Для того чтобы адекватно оценить уровень конкурентоспособности данной национальной экономики, необходимо особо подчеркнуть очень важный элемент: степень трудовой мотивации (или насколько работники способны на жертвы, т. е. готовы работать больше, чем их коллеги в конкурирующих странах).

Что же в таком случае мотивирует японских трудящихся трудиться больше, чем их коллеги в США и Великобритании при более низком уровне производственной конфликтности? Как же снимается социальное напряжение, которое неминуемо возникает при таких интенсивных условиях труда? Как, наконец, японцам удается уменьшать социальное и технологическое отчуждение в процессе труда? (Заметим, что в свое время Карл Маркс был убежден, что в условиях капитализма подобное в принципе невозможно.)

Уже много лет общественное мнение в России, да и в других странах, было склонно объяснять эти «загадки» исключительно через присущие японцам традиционные ценности, национальную культуру, этническую специфику. Самое интересное, что многие японские ученые ничего не имеют против такого объяснения «японского экономического чуда» и, более того, содействуют распространению подобной точки зрения. Так, например, такой известный ученый, как Моришима Мичио, объясняет существование специфичных производственных отношений, а отсюда и динамику промышленного производства в Японии после второй мировой войны «наличием общественного сознания и национального духа, сформированных на основе соединения конфуцианской морали, буддистских идей с синтоистскими представлениями». По этому поводу он даже проводит параллель с точкой зрения Макса Вебера на роль культурного фактора при формировании западноевропейского капитализма и индустриализации в Западной Европе, выраженной в его знаменитой книге «Протестантская

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

этика и дух капитализма». В данном случае Моришима Мичио придерживается мнения, что в отличие от Западной Европы, где, согласно Веберу, индустриализация как бы «вдохновлялась» протестантской этикой, в Японии роль подобного двигателя играет существующий комплекс идеологических и этических ценностей, базирующихся на буддистско-конфуцианско-синтоистской базе.

Вряд ли имеет смысл оспаривать тот очевидный факт, что любая национальная хозяйственная система и система производственных отношений на каждом данном историческом этапе формируются всегда на конкретной национальной почве, под воздействием социально-политических и экономических факторов. В определенном смысле этнический менталитет и специфические этнические ценности, отличающие один народ от другого, формируют адекватную хозяйственную систему. Но в то же время национально-культурный фактор не следует абсолютизировать и превращать в единственное и всеохватывающее объяснение сложного процесса взаимодействия между различными субъектами хозяйственной и производственной деятельности.

Трудно согласиться с тем, что в послевоенной Японии динамика производственных отношений и развитие экономического процесса были лишены противоречий только в силу постоянно действующего культурного фактора. Ведь если он является неизменной величиной, то почему не действовал в начале XX века?

Несомненно, что подлинное объяснение экономических успехов Японии нельзя ограничивать только таким простым объяснением. Решающую роль в этом сложном процессе сыграла огромная сознательная и целенаправленная деятельность системы японского менеджмента по созданию отработанного и непрерывно развивающегося механизма фирменного управления персоналом и производством, о котором и пойдет речь на следующих страницах.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Управленческий механизм в ведущих японских фирмах

Когда мы говорим о специфическом подходе к фирменному управлению персоналом в Японии (так называемом «японском типе управления»), то, объясняя условия и причины его возникновения, вначале необходимо локализовать этот управленческий феномен во времени и пространстве. Еще раз подчеркнем, что речь пойдет о созданной в основном в пятидесятые годы и получившей окончательный облик в 60-е годы XX века системе управления, организации, контроля и развития человеческих ресурсов, прежде всего в крупных фирмах, занятых в обрабатывающей промышленности — металлургии, химической и нефтеперерабатывающих отраслях. Японский тип управления получил распространение и в таких сферах хозяйственной деятельности, как торговля и услуги.

Мелкие и средние японские фирмы используют различные аспекты системы управления, организации, контроля и развития человеческих ресурсов, которые в совокупности называются «японский тип управления», но в своем целостном и законченном виде эта система сформировалась именно в крупных фирмах обрабатывающей промышленности. В определенном смысле именно эти фирмы были пионерами по внедрению у себя различных инноваций в области управления и организации, постепенно распространившихся в других фирмах и отраслях производства.

Каждая крупная японская фирма — это всегда акционерная компания, как правило, представляющая собой сложный промышленно-торговый, научный и финансовый комплекс. В качестве составных частей в такую фирму входят различные промышленные предприятия, научно-исследовательские лаборатории, транспортные звенья и отделы, занятые исключительно реализацией готовой продукции, — одним словом, сложнейшая система подразделений со специфическими и многообразными функциями. Поэтому без научного подхода к системе управления

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

такая фирма просто не сможет функционировать. Следовательно, мы имеем право сделать вывод, что так называемый «японский тип управления» — это объективный результат функционирования и активной творческой деятельности управленческого механизма крупных японских фирм. В мировой практике можно насчитать десятки типов управленческих структур и управленческих механизмов. Если брать только крупные акционерные системы, то различия применяемых ими способов будут зависеть главным образом от субъекта, который играет центральную роль и объективно занимает центральное место в контрольно-управленческой деятельности фирмы. Такую ведущую роль может играть, с одной стороны, профессиональная управленческая элита (менеджеры), а с другой, представители акционеров (ими могут быть как физические, так и юридические лица). Наконец, такую же роль могут играть и другие заинтересованные в деятельности фирмы группы (например, профсоюзы).

Безусловно, каждый существующий тип управления имеет свою внутреннюю логику возникновения и развития, свои плюсы и минусы и является результатом воздействия специфических национально-хозяйственных условий. Но в то же самое время постоянно усиливающаяся конкуренция на мировом рынке реально оценивает эффективность каждой такой системы управления. Именно она и играет роль главного и объективного критерия, который по истечении определенного времени «отсеивает» (или выбраковывает) системы управления, оказавшиеся неконкурентоспособными.

С позиций этого общего критерия мы и пытаемся рассмотреть управленческий механизм ведущих японских фирм. Так как сравнение является одним из наиболее эффективных способов для проникновения в сущность изучаемого явления, попытаемся использовать сравнительный анализ управления японских и аналогичных американских фирм. Высшим органом управления американского акционерного капитала является общее собрание акционеров, а в период между собраниями — Совет директоров. Решения на общем собрании акционеров принимаются по принципу: одна акция — один голос. Но этот принцип

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

создает условия, которые делают бессмысленными общие собрания акционеров, так как Совет директоров, представляющий интересы наиболее крупных акционеров (которым принадлежит контрольный пакет акций), может спокойно игнорировать мнения мелких акционеров. По существу, получается, что держатели контрольного пакета акций с помощью Совета директоров полностью контролируют деятельность данной фирмы, постоянно отслеживая основные показатели эффективности ее работы.

В сравнении с американской моделью японский тип организации управления отличается существенными особенностями, которые вытекают из специфической формы организации собственности в крупных японских фирмах. Самое главное здесь заключается в системе взаимоотношений, которая складывается внутри той или иной финансово-промышленной группы и способствует наиболее эффективному управлению каждой отдельной фирмой — членом корпорации (по-японски «шюдан»). В условиях, когда холдинговые компании запрещены, каждая такая фирма, входящая в «шюдан», стремится, чтобы ее постоянными акционерами были те организации, которые являются постоянными контрагентами в деловых операциях, т.е. банки, страховые компании, торговые и транспортные фирмы. Таким образом, **контрольный пакет акций распределяется исключительно между так называемыми постоянными юридическими лицами**. Как правило, эти юридические лица никогда не продают своих акций, только при чрезвычайных обстоятельствах. Но даже в этом исключительном случае, когда фирма решила продать акции, она предварительно извещает об этом фирму, выпустившую их, и договаривается с ней о возможных покупателях.

Отношения между постоянными акционерами порождают совместное владение акциями, принимающее форму кругового владения в отдельных финансово-промышленных группах, а в других компаниях это круговое владение (в его составе в основном крупные фирмы) дополняется владением по радиальному типу. Таким образом, система взаимного владения акциями создает очень сложную сеть прямых и непрямых отношений между собственниками.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Итак, в условиях взаимного (кругового) владения акциями контрольный пакет акций, принадлежащий каждой производственной или финансовой единице, на самом деле находится в совокупной собственности остальных членов «шюдана». Таким образом, фактически высшим органом управления подобной корпорацией становится Совещание президентов всех фирм, входящих в объединение, так как это собрание наиболее крупных акционеров и их решения должны безоговорочно выполняться. Подобные совещания президентов, как правило, собираются один или два раза в месяц. В финансово-промышленной компании «Мицуи» это совещание называется «Нимокукай» (совещание во второй четверг) и «Гецуйо-кай» (совещание в понедельник), в компании «Сумитомо» проводится «Киньо-кай» (совещание в пятницу).

Как же реализуется имеющееся различие в организации собственности при функционировании системы управления в американских и японских фирмах?

Главным регулятором взаимоотношений между акционерами и фирмами является рынок капиталов. Рыночные механизмы всецело определяют мотивы поведения и политику, которые осуществляют владельцы акций. Следует иметь в виду, что значительную часть инвесторов и крупных владельцев акций в США составляют различные юридические лица — пенсионные и всякого рода благотворительные и другие фонды, которые четко следуют критерию максимального увеличения прибыли в ближайшее время.

А так как Совет директоров, составленный из представителей пенсионных фондов и других желающих кратковременной прибыли, осуществляет непосредственный и сильный «надзор» и контроль над высшим менеджментом американских компаний, то последний постоянно «страдает» слабостью кратковременной ориентации. Акцентирование на краткосрочных прибылях оказывает свое сильное (*и в данном случае негативное*) воздействие как на всю цепочку («производство — продажа — гарантийное обслуживание»), так и на такие моменты, как долговременное и перспективное инвестирование в промышлен-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ное оборудование, научно-технический прогресс, и т. д. Нежелание крупных акционеров инвестировать капиталы в новую технику, технологию и научные исследования, приводит в конечном счете к снижению конкурентоспособности.

Исключительно большое значение в борьбе за повышение производительности труда и качества выпускаемой продукции играет создание ядра высококвалифицированных работников, у которых сформирована трудовая этика и мотивация, носящие черты соответствующей фирменной культуры. Но именно долгосрочная стратегия, повернутая к созданию такого фирменного работника и высококлассного персонала фирмы в целом, практически отсутствует при деловой деятельности, стремящейся только к кратковременной прибыли. Акционеры американских компаний считают, что их капиталы должны принести высокую прибыль как можно скорее, и эту «синицу» в руках сегодня категорически не хотят менять на гипотетического «журавля» в отдаленной перспективе.

Естественно, что и в США можно найти много эффективно функционирующих фирм. Но даже беглый анализ их деятельности показывает, что это, как правило, именно те компании, которые сумели преодолеть доминирующее стремление американского бизнеса к получению кратковременной прибыли.

При системе же постоянного совместного владения акциями (и взаимного контроля друг друга через эти акции, существующего в Японии), краткосрочные интересы как основная цель бизнеса почти всегда находятся на втором плане. В таком случае главным в деятельности компании становится перспективное развитие взаимовыгодных связей между фирмами, что многократно увеличивает возможность долгосрочной и перспективной стратегии, успешно проводимой японским менеджментом в каждой отдельной фирме. Это создает условия для акцентирования внимания на таком факторе, как долгосрочная политика по отношению к персоналу, занятому в фирме. Подобная политика по отношению к работникам фирмы и составляет

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

основу «японского типа управления персоналом» — как высокоэффективного управленческого механизма, управленческого поведения и планирования служебной карьеры. В японских компаниях система управления карьерой основана на практике «пожизненного найма». При такой системе высшее руководство не приглашается со стороны, а выдвигается почти всегда из персонала самой фирмы. Поэтому в большинстве японских фирм ее президент в свое время начинал работу рядовым служащим и постепенно с годами, шаг за шагом продвигался от низших ступеней служебной иерархии к высшим. После того, как такой человек становится президентом крупной фирмы, он, как правило, остается на этом посту два или максимум три срока (обычно один срок рассчитан на 2 года). Но несмотря на то, что он руководит фирмой всего 4–6 лет, стратегия компании рассчитывается на 10–12 лет. Поэтому он старается подготовить здоровую основу для своего преемника, и это желание всецело осознается всем персоналом фирмы. И когда через определенное время фирма добивается успеха, то это оценивается как большая заслуга прежде всего президента, создавшего управленческую систему, способствующую расцвету. Значит, *главная задача каждого высшего японского руководителя отнюдь не получение в ближайшее время высоких прибылей, чтобы добиться расположения акционеров, а обеспечение стабильного перспективного развития фирмы на много лет вперед.*

Несомненно, что одним из главных условий долгосрочного развития компании является получение прибыли. Без прибыли не может существовать ни одна фирма. Но в том-то и специфика японского подхода к менеджменту, что там никогда не ставят самоцелью получение краткосрочной и немедленной прибыли.

Как мы уже отмечали, выбор президента крупной фирмы является результатом длительного и сложного процесса выращивания лидера из наиболее способных и перспективных менеджеров. Это приводит к тому, что выдвижение высшего менеджмента в японских фирмах куда более медленный процесс, чем в других странах. На практике

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

менеджер может получить должность президента или генерального директора фирмы не раньше 60–65 лет.

Вся эта специфика управленческой карьеры со своей стороны детерминирует особый стиль управленческого поведения, и в частности способа принятия управленческого решения. Ведь принятие ответственного решения всегда считалось «венцом» управленческой деятельности. О ее эффективности всегда судили исключительно по управленческому решению.

Существуют различные системы принятия управленческого решения. Если брать за основу такой важный критерий, как степень участия (менеджеров, специалистов, экспертов, консультантов и т. д.) в принятии того или иного решения, то в самом общем виде можно выделить две основные управленческие формы — единоличную и коллективную. Естественно, что на практике все обстоит значительно сложнее, и в чистом виде мы вряд ли где-нибудь встретим как первый, так и второй типы. Тем не менее многие исследователи отмечают, что в фирмах США и Западной Европы преобладает тенденция единоличного или, как его там называют, президентского типа принятия управленческого решения. Но едва ли можно утверждать, что это результат только личной воли или амбиций, не сообразующихся с другими мнениями и альтернативными возможностями.

Что касается любых решений, относящихся к коллективному типу, то при их принятии всегда встают вопросы о границах участия и, что самое главное, выясняется, кто, в конечном счете, будет нести персональную ответственность. Сколько бы ни приводили примеров, как в некоторых западных фирмах принимают коллективное решение с помощью опросов, совещаний, «мозговых штурмов», в целом «западный» тип управления не имеет выработанного и устоявшегося стиля принятия коллективного управленческого решения.

В этом отношении японские компании значительно отличаются от западных тем, что одним из важнейших элементов управленческого поведения является созданная в них специфическая система, именуемая «ринги сей». Ее

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

называют и *«системой согласия»* или *«консенсусной» системой принятия управленческих решений* (от японских слов «ринги» или «хинги» — получение согласия). «Ринги сей» — такой способ принятия управленческих решений, при котором по назревшему вопросу, нуждающемуся в немедленном разрешении, президент фирмы требует от руководителей более низкого уровня предоставления проекта, изложенного в письменной форме. При необходимости этот *проект-решение распространяется для обсуждения во всех заинтересованных звеньях.* Окончательное решение всегда принимает высший руководитель после внимательного анализа как самого процесса обсуждения, так и причин одобрения или отвержения проекта решения в низовых звеньях.

Главной особенностью подобной системы управления является направленность самого процесса принятия решения «снизу вверх». Весь этот процесс принятия согласованного проекта-решения, его обсуждение по отделам без созыва общего заседания называется — «немаваши», что в буквальном переводе означает «нахождение корней».

В оценке системы «ринги-сей» многие авторы отмечают, что ее главное достоинство в осознании каждым участником своей причастности к управлению всей фирмой, что является мощным стимулирующим фактором для всех низовых руководителей. Другой положительной чертой «консенсусной» системы принятия управленческого решения является быстрота реализации уже принятого решения, так как руководители, специалисты и служащие, которые непосредственно реализуют данное решение, уже имеют согласованное мнение, как результат совместного предварительного обсуждения при принятии данного решения. А это полностью компенсирует некоторую потерю времени (замедление), неизбежную при таком типе руководства вследствие широкого участия специалистов в процессе разработки и обсуждения данного проекта-решения.

По этому поводу известный ученый Ямамура Кодзо высказался так: «В любом случае неформальное достижение согласия (консенсуса) куда более эффективный способ нахождения оптимального решения, чем созыв обще-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

го собрания всех заинтересованных лиц и экспертов. Ведь на подобном собрании всегда председательствует президент, который уже имеет определенное решение, которому никто не желает возражать и противодействовать».

Со своей стороны отметим еще два позитивных момента такого принятия решения. Первый из них состоит в том, что в этом случае руководитель фирмы всегда располагает несколькими альтернативными вариантами. А во-вторых, что куда более важно, высший руководитель обладает полной информацией об обсуждении всех предложенных вариантов решения в низовых звеньях фирмы и знает причины одобрения или неодобрения того или иного варианта. Располагая такими точными данными, высший руководитель представляет, в какой степени готовности для выполнения поставленной задачи находится руководимый им персонал и каковы критические замечания против различных вариантов решения.

Необходимо сказать, что «ринги-сей» не следует считать какой-то обязательной процедурой. Реальный процесс принятия управленческих решений в японских фирмах намного разнообразней, чем следование какой-нибудь раз и навсегда принятой схеме. При необходимости не исключено, что будет принято решение «единоличного типа».

Такой вывод подтверждается и данными Министерства внешней торговли и промышленности Японии. Специалисты министерства пришли к заключению, что в большинстве стандартных и нестандартных рыночных ситуаций фирмы принимают решения на основе «системы консенсуса». Но в тех же самых ситуациях вполне возможно и использование единоличного «президентского решения».

В заключение еще раз подчеркнем, что управленческая деятельность на уровне высшего менеджмента — это исключительно сложный творческий процесс со многими неизвестными. Этот процесс находится в очень тесной связи и зависимости от многих факторов. Среди этих факторов можно выделить, например, факторы внешней среды — в лице конкурентов, клиентов, поставщиков, различных «информаторов», финансовых институтов, органов государственной власти, и др.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Не менее важной представляется и зависимость от «внутренней среды», которая в конечном счете и определяет общее направление управленческого поведения — ориентации на краткосрочные цели или долговременную перспективу.

Обобщая сущность изложенного в этом разделе, необходимо отметить следующее: в 50-е годы в результате создания горизонтальных финансово-промышленных объединений «шюдан» в Японии формируется специфическая форма организации акционерной собственности. Эта организация собственности (так называемое «круговое» взаимное участие постоянных владельцев акций) приобретает доминирующее влияние в ведущих (структуроопределяющих) отраслях японской промышленности и в финансовой сфере. Это, в свою очередь, предполагает, что центральную роль в руководстве каждой отдельной хозяйственно-экономической единицей (компания или финансовый орган) начинает играть лучше всего подготовленная профессионально-функциональная группа — высшего менеджмента, которая в результате созданной системы управленческой карьеры «кровно» заинтересована в долгосрочных перспективах развития своей компании. Все это закладывает основы для формирования высокоэффективного управленческого механизма, в дальнейшем названного «японским типом внутрифирменного управления персоналом».

Понятно, что фактор «организации собственности по пути взаимного кругового участия постоянных акционеров», хотя и имел решающее значение, но является далеко не единственным элементом в сложном процессе, который привел в конечном счете к созданию «японского типа управления». Несомненно, что в исследуемом процессе участвовал и ряд других элементов. Некоторые из них были связаны с конкретными условиями быстроменяющейся социально-экономической обстановки конца 40-х и начала 50-х годов и оказали поэтому только кратковременное воздействие. Так, например, возрастающая сила и авторитет профсоюзного движения предполагали и более гибкую, чем раньше, политику по отношению к человеческому

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

фактору на производстве. С другой стороны, японские фирмы в этот начальный период находились в таком плачевном состоянии, что даже при желании не имели возможности стимулировать повышение активности и трудовой мотивации увеличением заработной платы.

Все это привело к необходимости формирования качественно новой парадигмы производственных отношений. Последняя характеризуется ориентацией на гарантии трудовой занятости наиболее ценных и полезных для фирмы работников. Это приводит к возникновению первых ростков новой морали и трудового поведения.

По своим внешним признакам этот новый подход может показаться чуть ли не повторением имеющейся практики 20-х и 30-х годов XX века, когда в ряде крупных японских фирм был введен пожизненный найм для специалистов и высококвалифицированных рабочих (мастеров). Но послевоенное повторение этой практики на самом деле представляет собой качественно новую реальность. На новом витке спирали общественного развития она стала иметь совсем другое значение, так как уже была подкреплена новой формой организации собственности, дающей возможность переориентировать управленческую деятельность прежде всего на долговременные перспективы развития, включая, развитие самого персонала.

4. Механизмы связи интересов персонала с перспективами развития фирм

ПОДБОР И РАССТАНОВКА ПЕРСОНАЛА

По отношению к «постоянным работникам» в японских фирмах существует, как мы уже отмечали, система пожизненного найма. Как правило (за немногими исключениями), «постоянный работник» принимается на работу или сразу после окончания профессионального училища (если речь идет о «синих воротничках»), или с университетской скамьи (если это «белые воротнички»). Он рабо-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тает в этой категории до 55–60 лет. После этого имеет возможность остаться на работе в своей фирме, но уже в качестве временного работника.

Принято считать, что постоянный работник гарантирован от увольнения в период спада экономической активности. Но подобная гарантия, всегда негласная, обеспечивается только традицией и моралью и не записана в текст трудового договора между работником и фирмой. С другой стороны, важно подчеркнуть, что вышеупомянутые «гарантии» в значительной степени зависят прежде всего от отношения «постоянного работника» к своим трудовым обязанностям, ко всем этим неписаным правилам и законам, которые формируют значительную часть нематериальной реальности организационной культуры японской фирмы, или, как говорят в Японии, от лояльности и преданности работника своей фирме.

Естественно, что при подобной системе найма процесс приема новых сотрудников в фирму имеет свою специфику. Как подчеркивается в документе японского Центра по приему новых сотрудников «Практика по приему закончивших университет», «... прием на работу новых сотрудников, как и брак, не просто контракт между двумя сторонами, но содержит в себе полное взаимное согласие этих сторон».

Нужно подчеркнуть, что вышеупомянутый процесс приема на работу новых сотрудников начинается намного раньше их официального приема в организацию. Ниже приводится примерная схема деятельности студентов последнего (четвертого) курса университета, желающих поступить на работу в ту или иную фирму (см. схему 1 на с. 366).

Необходимо отметить, что примерно такая же схема существует и для тех, кто имеет менее высокие степени образования и поступает на работу в качестве «синего воротничка».

В рамках испытаний, которые организует и проводит фирма, кандидат проверяется в первую очередь в следующих областях: личность и характер, семья, здоровье, общая культура, устанавливается, почему кандидат стремится работать именно в фирме данного типа и какова его

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Схема 1

Деятельность четверокурсников, ищущих работу

Деятельность	Период
1. Собирают данные о различных фирмах, имеющиеся в университетском бюро профориентации (у нас — комиссия по распределению)	Во время первого семестра последнего года обучения (между апрелем и сентябрем, так как учебный год начинается в апреле)
2. Посещение известных фирм	Официально подобные посещения начинаются с 1 октября, а неофициально еще раньше
3. Получают полную информацию об избранной фирме	Весь октябрь
4. Сдают экзамены (устные и письменные), организованные фирмой	Официально экзамены принимаются в ноябре, но неофициальные устные экзамены проводятся в октябре, а собеседование еще раньше
5. Получают официальное назначение (найтей)	Официально получают в ноябре после экзаменов, а неофициально еще во время посещения фирмы (после собеседования) в форме полуофициального назначения (найнайтей)
6. Проведение официальной церемонии для всех принятых на работу специалистов	В апреле следующего года после получения диплома об окончании университета

концепция будущей трудовой деятельности, и, наконец, какова главная цель, к которой стремится кандидат.

По каждой из названных областей выпускнику задают вопросы или проводят тесты и практические испытания. Так, например, для выяснения характера и личности кандидата ему необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Вы относите себя к интравертам или к экстравертам?

2. Назовите свои достоинства и укажите на свои недостатки.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Как вы считаете, в какой степени и каким образом ваши достоинства будут полезны для нашей фирмы?

4. Как вы рассчитываете исправить свои недостатки?

5. Чувствуете ли вы разницу между поколениями, когда вы общаетесь со своими родителями? Если не чувствуете, то это результат того, что вы приспосабливаетесь к родителям или они к вам?

Важным моментом в общей оценке кандидата является оценка его концепции трудовой деятельности. Чтобы получить представление о мышлении и отношении кандидата к будущей работе, ему задают вопросы такого типа:

1. Знаете ли вы, каков девиз нашей фирмы?

2. Что вам известно о нашей фирме и царящей в ней атмосфере?

3. Каковы ваши первые впечатления, связанные с посещением нашей фирмы?

Интересно отметить, что в Японии существует многочисленная литература, в которой кандидатам даются советы, как нужно отвечать на те или иные вопросы, чтобы получить высокую оценку. Полезно ознакомиться с такой «шпаргалкой», потому что в ней очерчены те обязательные требования, которые различные фирмы предъявляют к своим будущим сотрудникам. Так, в одной такой книжке «Советы для успешной сдачи устного экзамена» написано, что «не следует создавать впечатление, что вы готовы делать абсолютно все, что вам предложат. Если вас спросят, какая работа, по вашему мнению, будет самой лучшей для вас, то не вздумайте отвечать, что не имеете никакого представления».

При ответе на вопрос: «Что вы будете делать, если вас назначат на работу, которая вас не удовлетворяет», предлагается ответить так: «Если я буду назначен, то сделаю все возможное, чтобы приспособиться к порученной работе».

В упомянутой книжке рекомендуется, что «на экзамене не следует быть слишком серьезным. Не вздумайте говорить, что во время своей учебы в университете вы все праздники и выходные посвящали только учебе, или что вы смотрите по телевизору только информационные программа». Все это, хотя и очень кратко, но хорошо иллюстриру-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ет ту важную роль, которую играет поиск и подбор персонала в целостном формировании высокомотивированных сотрудников и динамичной организационной культуры.

КАРЬЕРА ЛИЧНОСТИ В ФИРМЕ

Одним из основных способов оптимального сочетания интересов каждого отдельного сотрудника с перспективными целями в развитии фирмы является формирование его карьеры. Каждого вновь принятого в фирму сотрудника могут направить на работу в отдел, не связанный с полученной им специальностью и приобретенными знаниями. Специалиста берут на работу в фирму в качестве «постоянного работника», он не принимается на какую-то определенную должность, связанную с конкретной специальностью, а просто зачисляется в штат. Всеми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для выполнения порученной работы, молодой специалист овладевает уже на рабочем месте.

На этих вопросах мы еще остановимся более подробно, отметим, однако, что в течение первых 15 лет трудового стажа в крупной фирме «постоянный работник» не менее 2–3 раз меняет свое рабочее место в рамках фирмы. Перед каждой «ротацией» он заново всему обучается. Поэтому работник с 10–15-летним стажем работы уже владеет 2–3 специальностями (профессиями). Подготовка подобного рода широких специалистов способствует универсализации, повышению квалификации и взаимозаменяемости «постоянных работников». Такая внутрифирменная мобильность создает своеобразный внутрифирменный рынок рабочей силы в рамках той или иной компании.

Итак, общая схема карьеры сотрудников в фирме прямо связана с системой «пожизненного найма». Существует очень разветвленная сетка служебных разрядов и рангов (классов). Эти разряды находятся в тесной связи с квалификационным уровнем.

Чтобы получить более полное представление об исключительно важной для «японского типа управления» систе-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ме рангов или, как ее называют в Японии, «шикаку сейдо», т. е. квалификационной системе, рассмотрим эту проблему на примере нескольких наиболее известных японских фирм, таких , как «Сони», «Хонда», «Ситизен токей», «Мицубиси денки» и др.

Рассмотрим квалификационную систему в фирме «Сони», ее два основных звена — сотрудники и руководители (без высшего руководства) — через призму возраста, при котором можно занять должность соответствующего ранга, проанализируем процедуру продвижения вверх по служебной лестнице (см. схему 2), а также связь между квалификационной системой в целом (включая и высшее руководство) и должностной системой в «Сони» (см. схему 3).

Схема 2

Процедура получения более высокого ранга в фирме «Сони»



Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Схема 3

Квалификационная и должностная система в фирме «Сони»



Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Необходимо иметь в виду, что в «Сони» можно выделить три основных направления деятельности:

А) Продажа и маркетинг.

Б) Производство.

В) Технология и исследования.

Квалификационная система распространяется на все эти три направления, т.е. сотрудник, подтверждая требуемые качества, достигает соответствующего ранга независимо от того, в каком направлении он работает. Исключение сделано только для наиболее высококвалифицированных специалистов, занятых научно-исследовательской деятельностью, что связано также и с небольшой численностью сотрудников, работающих в этом направлении (технология и исследования). Для наиболее талантливых ученых-исследователей существует своя специальная система, которая приравнивается к высшему уровню общей ранговой системы и руководящим должностям. С помощью этого достигаются сразу три важные цели:

1. Специалисты с очень высокой квалификацией в рамках данной фирмы имеют возможность полностью сконцентрировать все свои знания и умения на научно-исследовательской деятельности. При этом ими никто не руководит и в работу никто не вмешивается, так как их научный ранг приравнен к самому высокому руководящему.

2. Возможность таким образом эффективно мотивировать высококвалифицированных научных работников без назначения их на высокую руководящую должность.

3. Возможность для каждого молодого сотрудника, склонного к научно-исследовательской работе, свободно развиваться в этом направлении.

Определенные особенности отличают квалификационную систему автомобилестроительной компании «Хонда». Но, вопреки этой специфике, и в ней используется общий подход, характерный для «японского типа управления» (см. схему 4). В этой фирме существует два основных направления: «технология» и «администрация». И по этим двум основным направлениям квалификационная система разделена на три основных звена:

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Схема 4

КВАЛИФИКАЦИОННАЯ И ДОЛЖНОСТНАЯ СИСТЕМА В ФИРМЕ «ХОНДА»

Квалификационная система		**Должностная система**	**Руководящие должности**				
Направление «Технология»	Направление «Администрация»	**Эксперты**	Рук-ль группы	Рук-ль секции	Рук-ль отдела	Рук-ль завода	Рук-ль филиала
Главный инженер (Гишичо)	Главный советник (Санджи)	Сотрудники с такой квалификацией могут занимать все руководящие посты над основными производственными и обслуживающими звеньями, самостоятельно разрабатывать проекты и др. Сотрудники с такой квалификацией могут быть руководителями в основных и обслуживающих звеньях					
Старший инженер (Шюнин гиши)	Старший инженер (Саньо)						
Инженер (Гиши)	Главный управляющий (Шюса)						
Старший технолог (Гиджюцу шюнин)	Старший управляющий (Шюнин)						
Бригадир (Шидоин)	Управляюший (Чифу)						
Сотрудник 1-й степени Сотрудник 2-й степени Сотрудник 3-й степени	Сотрудник общего плана						

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1. Сотрудники — направление «технология» — на этом квалификационном уровне имеется три степени, а направление «администрация» — на этом низшем уровне разделения по степеням не имеет.

2. Второй квалификационный уровень имеет две степени, которые позволяют занимать руководящие должности в основных производственных и обслуживающих звеньях.

3. Третий квалификационный уровень подразделен на три степени, которые позволяют занимать все руководящие должности над этими основными производственными и обслуживающими звеньями. Так, например, специалист, имеющий квалификационную степень «инженер» (гиши) — направление «технология», или «старший управляющий» (шюса) — направление «администрация», может быть назначен на должности от «руководителя секцией» до «директора завода».

Следует отметить, что при поступлении в фирму сотруднику присваивается та или иная квалификационная степень или ранг в зависимости от полученного образования. Так, например, если он получил неполное среднее образование, то ему присвоят самую низкую степень (ранг) (см. схему 5 «Квалификационная система для поступающих на работу в фирму «Мицубиси денки»). Сотрудник с высшим образованием или даже с ученой степенью начинает самое меньшее на 2–3 степени выше. Но дальнейшая карьера уже не связана непосредственно с полученным формально образованием, а в большей степени зависит от конкретных достижений и прилагаемых усилий.

На схеме 6 (см. на с. 376) представлены старый и новый варианты квалификационной системы в фирме «Ситизен токей». Как можно видеть по схеме, новая система насчитывает 15 рангов. Несомненно, что это более усовершенствованная модель, которая позволяет в большей степени учитывать как уровень, с которого сотрудник фирмы начал работать, так и дальнейшее его развитие. В системе указан также и минимальный срок, который необходимо отработать каждому сотруднику в том или ином ранге, чтобы претендовать на более высокий. Самый низкий разряд получают работники без полного среднего образования,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Схема 5

Квалификационная система для поступающих на работу в фирму «Мицубиси денки»

Разделение в зависимости от образования		Срок обучения	Ранг
Для получивших среднее образование (I и II степень) — направление «производство»	Для тех, кто получил только среднее образование I-й степени	Производственная практика — 3 года Ученичество — 1 год	4 степень
	Для тех, кто получил среднее образование II-й степени или имеет незаконченное высшее образование (полувысшее)	Профессиональное обучение — 1 год Производственная практика — 1 год Техническое обучение — 1 год Профессиональная переподготовка — 1 год Техническая переподготовка — 1 год	
	Для тех, кто закончил специальный техникум по данной специальности	Производственная и техническая переподготовка (усовершенствование) — 1 год	3 степень
Для получивших высшее образование — направление «администрация и технология»	Для тех, кто получил высшее образование	Административная практика — 1 год Технологическая практика — 1 год Административная переподготовка — 1 год Технологическая переподготовка —1 год	
	Для тех, кто защитил диссертацию	Административная практика — 1 год Технологическая практика — 1 год	
		Административная переподготовка — 1 год Технологическая переподготовка —1 год	

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

которые начинают работать с 15–16 лет. Те, которые имеют полное среднее образование, получают 2-й разряд. Окончившие колледж или получившие высшее образование получают при поступлении на работу 3-й разряд.

Важным моментом любой квалификационной системы является процедура получения более высокого разряда. Как указано на схеме 2, в фирме «Сони» для получения более высокого ранга необходимо соблюсти определенные требования. Так, например, в рамках ранга «сотрудник» получение очередного разряда от 1 до 5-го зависит от рапорта непосредственного руководителя. Для получения более высоких рангов, которые следуют за уровнем «сотрудник», кроме докладной непосредственного руководителя, считающего необходимым повысить разряд данному сотруднику, требуется пройти различные контрольные испытания (тест, проведение интервью, выполнение трудной задачи).

Интересно проследить по этапам всю процедуру получения более высокого разряда. Например, в фирме «Ситизен токей» существуют два способа продвижения к более высокому разряду.

Первый можно назвать «обычным способом». В чем он состоит? Все знают, что для получения более высокой квалификационной степени необходимо отработать в фирме строго определенный срок. И за один год до окончания этого срока кандидат на повышение подает заявление с просьбой предоставить ему очередной разряд. Самым важным условием, необходимым для подачи такого заявления, является получение высокой оценки за выполняемые кандидатом трудовые функции непосредственно на рабочем месте, в рамках того или иного производственного звена. Что касается критериев выставления этой оценки, то мы их рассмотрим в следующей главе, когда будем анализировать «механизм связи результатов работы и целей каждого отделения производственного участка с интересами персонала». Сейчас только отметим, что существует пять уровней типов оценки (см. схему 7).

Право претендовать на повышение своей квалификации имеют те сотрудники, которые достигли уровня, превышающего 340 баллов, т. е. получили минимальную

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Схема 6

Квалификационная система в фирме «Ситизен токей» (старый и новый варианты)

Новый вариант	Срок (количество лет)	Старый вариант
Ранг		
15		Руководитель отдела (БУЧО)
14		Помощник руководителя отдела (ДЖИЧО)
13		Директор завода (КОДЖОЧО)
12		Помощник директора завода (ФУКУЧО)
11		Руководитель отделения (КАЧО) 1-й степени
10		Руководитель отделения (КАЧО) 2-й степени
9		Помощник руководителя отделения (КАДЖИЧО)
8	2	Руководитель секции (не менее 2-х лет) (КАКАРИЧО)
	1	Руководитель секции (2 года) (КАКАРИЧО)
	0	Руководитель секции (до 1 года) (КАКАРИЧО)
7	1	Помощник руководителя секции (до 1 года) (КАКАРИДЖИЧО)
	0	Помощник руководителя секции (1 год) (КАКАРИДЖИЧО)
6	1	Старший управляющий (не менее 1 года) (ШОНИН) или бригадир (КУМИЧО)
	0	Старший управляющий (до 1 года) (ШОНИН) или бригадир (КУМИЧО)
5	2	Звеньевой руководитель (не менее 3 лет) (ХАНЧО) или сотрудник класса Б (не менее 3 лет)
	1	Звеньевой руководитель (не менее 2 лет) (ХАНЧО) или сотрудник класса Б (не менее 2 лет)
	0	Звеньевой руководитель (до 2 лет) (ХАНЧО) или сотрудник класса Б (до 2 лет)
4	1	Сотрудник класса Б (не менее 1 года)
	0	Сотрудник класса Б (до 1 года)
3	2	Возраст 22– 25 лет
	1	Возраст 21 год
	0	Возраст 20 лет
2	1	Возраст 19 лет
	0	Возраст 18 лет
1	1	Возраст 17 лет
		Возраст 16 лет
		Возраст 15 лет

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

положительную оценку (уровень А). После получения оценки кандидату устанавливают так называемую «текикаку шинса», т. е. проверяют его фактическое соответствие выставленной ему оценке.

Схема 7

Уровень оценки сотрудников в фирме «Ситизен токей»

Обозначение решения	Необходимый балл для достижения данного решения
SA	свыше 441 очков
A	от 341 до 440 очков
B	от 271 до 340 очков
C	от 141 до 270 очков
D	до 140 очков

На основании общей оценки («сатей») и оценки от проверки на соответствие формируется «сого хантей» (общее решение), на базе которого данному сотруднику повышается квалификационный уровень. Как уже было отмечено, существует еще один вариант повышения квалификации. Сотрудникам, имеющим исключительно хорошие результаты (годовая оценка «сатей» превышает 441 балл), предоставляют так называемый «ускоренный курс». Значит, специалисты, получившие высокие оценки, могут не ждать окончания минимального срока для повышения своего разряда. Но получившие такую высокую оценку (выше 441 балла), должны обязательно сдавать экзамен. Таким образом, у тех, кто досрочно хочет получить более высокий разряд, общее решение («сого хантей») формируется на основании трех показателей: общая оценка («сатей»), специальный экзамен («токубецу шикаку шикен») и проверка на соответствие («текикаку шинса») (см. схему 8).

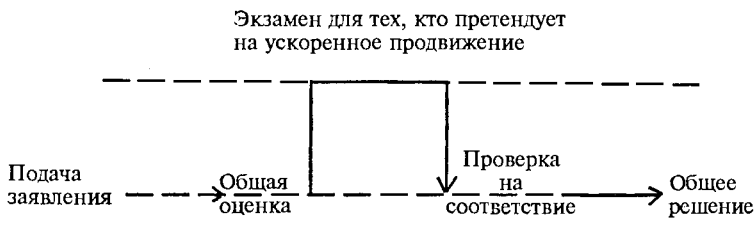
Общая оценка («сатей») определяется непосредственным руководителем при участии руководителя более высокого ранга. Экзамены и проверка на соответствие проводятся высококвалифицированными экспертами из отдела персонала.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Схема 8

Процедура повышения квалификационной степени (ранга) в фирме «Ситизен токей»



При подобной процедуре возникает вопрос о возможности тенденциозного выставления оценки со стороны непосредственного руководителя и руководителя следующего уровня. Естественно, что опасность как завышения, так и занижения общей оценки полностью нельзя исключить. Но необходимо подчеркнуть, что риск тенденциозного выставления оценки сведен к минимуму благодаря следующим обстоятельствам:

1) оценка выставляется не меньше чем двумя руководителями;

2) оценка проверяется со стороны отдела персонала на соответствие;

3) допущенная тенденциозность со стороны непосредственного руководителя означает, что вышестоящее начальство, узнав об этом, снизит оценку самому руководителю;

4) кроме того, тенденциозная оценка всегда ухудшает морально-психологический климат в коллективе, что вредит в первую очередь непосредственному руководителю.

Повышение квалификационного уровня тесно связано с увеличением размера заработной платы, т.е. всякое повышение разряда обязательно приводит к повышению заработной платы. Кроме того, для «постоянных работников» существует еще «тейки шокю», т. е. регулярное ежегодное повышение заработной платы. Размер повышения зависит от имеющегося разряда. Чем выше ранг сотрудника, тем больше размер добавки, которую он получит. Счи-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тается, что данная система является основой для формирования служебной карьеры и является наиболее важным мотивационным фактором для усердной работы и активного соучастия во всех делах своей фирмы. Согласно данной системе только что принятый «постоянный работник» начинает с довольно низкой заработной платы. Но время, проработанное в фирме, увеличивает коэффициент зарплаты, связанной как с продолжительностью стажа, так и с повышением квалификационного уровня. Верхней границы в получении заработной платы сотрудник достигает, как правило, к 45–55 годам, когда благодаря надбавкам за стаж и квалификацию он получает в 2–2,5 раза больше, чем при поступлении на работу. Но это только в том случае, если «постоянный работник» не будет уволен или сам не бросит работу в данной фирме. Переход на работу в другую фирму означает потерю всех надбавок и необходимость начинать с нуля.

Как уже отмечалось, очень важным моментом при формировании служебной карьеры «постоянного работника» в той или иной фирме является «ротация», т.е. смена рабочего места и одновременно обучение новой специальности (профессии). Разновидностью системы ротации является так называемая «система назначения на должность». При освобождении какой-либо должности в компании на нее объявляется конкурс. В последнем может участвовать каждый сотрудник, отвечающий всем необходимым требованиям.

Во многих фирмах существует и ряд других «стимуляторов активности» деятельности сотрудника, с помощью которых он мотивируется к самоусовершенствованию и повышению эффективности своей работы. Так, при необходимости вводится система «целевых» или «проектных» групп, представляющих временные коллективы, предназначенные для решения конкретных проблем. После того, как проблема разрешена, «проектная» группа, как правило, расформировывается. Подобные группы состоят из различных специалистов и участие в них определяется профессиональными способностями сотрудника. Можно выделить следующие достоинства данной системы:

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— так как это временная группа, то в ней почти отсутствуют элементы бюрократизма;

— главная задача поставлена перед всеми, что дает возможность наилучшим образом проявить себя и продемонстрировать свои способности;

— в такой группе очень легко стимулировать дух состязательности, что дополнительно мотивирует проявление творческих возможностей;

— так как целевая группа создается на определенное время и для решения конкретной проблемы, то более успешно можно внедрять такие формы активизации человеческого фактора, как «группы самоконтроля»;

— вследствие того, что люди, включаемые в целевую группу, имеют различные профессии, а сама группа создается на конкретное время, закономерное соперничество между членами такой группы не приводит к возникновению антагонистических настроений, а, напротив, содействует профессиональному росту. Ведь каждый член такой группы стремится не к занятию более высокой служебной позиции, а к успешному и скорейшему выполнению поставленной задачи;

— в целом в такой группе создается атмосфера сопричастности творчеству, что усиливает возможность самоактуализации каждого члена группы и мотивирует эффективную деятельность персонала.

КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА И ПЕРЕПОДГОТОВКА СОТРУДНИКОВ В ФИРМЕ

В рамках японских компаний существует сложившаяся система обучения и повышения квалификации сотрудников. Данная система, как это показывает анализ формирования карьеры «постоянного» сотрудника, тесно связана с квалификационной системой. В силу этого каждый сотрудник фирмы прямо заинтересован в постоянном усовершенствовании своих знаний и умений.

Сразу после поступления на работу в ту или иную фирму каждый сотрудник проходит обязательный курс обуче-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ния. Как правило, главными задачами такого курса выступают следующие:

— формирование сотрудника, гордящегося своей принадлежностью к данной фирме;

— обучение основным практическим умениям и навыкам;

— формирование моральной устойчивости и физической выносливости;

— воспитание самосознания и чувства ответственности;

— формирование сотрудников, способных стать генераторами качественно новых идей.

Только после такого первоначального обучения сотрудник может быть распределен на соответствующее рабочее место. После распределения на соответствующую должность он включается в программу обучения на рабочем месте. На схеме 5, где приведена квалификационная система в фирме «Мицубиси денки», показаны время и вид обучения, которое обязательно проходит каждый сотрудник в зависимости от имеющегося уровня образования и выполняемой работы, чтобы претендовать на более высокую должность.

Обычно программа обучения на рабочем месте подразделяется на 6 уровней. Существуют определенные требования по отношению к знаниям и умениям, получаемым на каждом уровне (схема 9):

1-й уровень — приобретение основных знаний и умений, позволяющих с высокой степенью точности обеспечивать технологическую дисциплину;

2-й уровень — хорошее понимание сотрудником сущности возложенной на него работы;

3-й уровень — не только в самой высокой степени понимание возложенной на сотрудника работы, но и одновременно способность справиться со всеми возникающими проблемами;

4-й уровень — способность мгновенно найти нужное решение при возникновении непредвиденных проблем;

5-й уровень — возможность вносить улучшения в работу и корректировать поставленные планы;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Схема 9

Программа обучения на рабочем месте в фирме «Хонда» (направление «Технология»)

Предметы	Программа обучения										
	Рабочая группа	Выполняемая работа	*	*	Устройство и оборудование	Качество	Финансы и цены	Безопасность	Межличностные отношения	Получил квалификацию	Прошел курсы
		ПРЕДМЕТЫ									
6											
5											
4											
3											
2											
1											

6-й уровень — обладание интуитивными способностями и умение предвидеть и прогнозировать перспективу и связывать ее с результатами порученной работы.

При этом переход сотрудника к более высокому уровню становится возможным только после того, как он на практике докажет, что в результате обучения на рабочем месте полностью соответствует всем требованиям, предъявляемым к данному уровню.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Нами уже упоминалось, что система обучения на рабочем месте тесно связана с квалификационной системой. Так, в фирме «Хонда» существует следующая зависимость между достигнутыми результатами в процессе обучения и уровнем квалификации (см. схему 9):

— уровни 1 и 2 — соответствуют квалификации «общий сотрудник»;

— уровень 3 — соответствует квалификации «сотрудник 2-й степени»;

— уровень 4 — сотрудник 1-й степени;

— уровень 5 — «бригадир» (шидоин) и «управитель» (чифу);

— уровень 6 — «старший технолог» и «старший управляющий».

Тот, кто уже обладает необходимой квалификацией, обязательно обучается на рабочем месте, а если возникает необходимость, то и в других формах и не на рабочем месте.

На схеме № 10 показан и другой интересный пример существующей программы обучения персонала в фирме «Сони». Согласно этой программе имеющимся пяти основным функциональным ролям в организации соответствует несколько различных курсов.

1-я функциональная роль — основной исполнительный персонал. Обучение этому включает приобретение знаний и умений, нужных для производственного процесса, соблюдения технологии и проведения контроля над качеством продукции.

2-я функциональная роль — низший управленческий персонал в рамках основного производственного звена. Обучение включает приобретение производственных умений и знаний, технологии, способность обеспечить качественный контроль, материальное снабжение, управленческие знания.

3-я функциональная роль *— это руководители основ*ных производственных и обслуживающих звеньев. Обучение кроме усовершенствования знаний и умений на высшем уровне включает также ряд элементов, необходимых для стратегического управления фирмой.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Схема 10

ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ФИРМЕ «СОНИ»

	1-я функциональная роль	2-я функциональная роль	3-я функциональная роль	4-я функциональная роль	5-я функциональная роль
Философия и стратегия «Сони»			Понимание модели развития «Сони»	Понимание философии и стратегии «Сони»	Понимание философии и стратегии «Сони» и ее конкурентов
Управление организацией и персоналом		Знание методов контроля и коммуникации, умение инструктировать сотрудников	Знание практических методов управления организацией и персоналом	Знание теории управления и контроля персонала	Знание теории контроля в организации
Оперативная система	Точное знание всех процедур и операций	понимание роли операции, за которую отвечает, и знание всего процесса порученной операции	Знание всех операций и функций направления, за которое отвечает	Знание всех операций и функций направления, за которое отвечает. Понимание его роли	Знание операционной системы всей компании в целом
Контроль и совершенствование качества	Правильное обращение с инструментом, деталями и информацией	Знание основных методов контроля и совершенствования качества	Теоретическое и практическое знание технологии контроля за качеством	Знание и использование контрольных и аналитических технологий, необходимых для эффективного управления	Знание системы тотального контроля за качеством в компании вцелом
Производственная технология	Умелое оперирование с производственными элементами	Знание, как воспитывать основные производственные умения	Практическое и теоретическое знание производственной технологии	Знание производственной технологии на отдельном участке	

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4-я функциональная роль — это руководители более высокого уровня. При их обучении много внимания уделяется специальным знаниям по управлению персоналом и производственным процессам, вытекающим из философии и стратегии развития фирмы «Сони».

5-я функциональная роль — высшие руководители. Соответствующее обучение проходит (или, точнее, пополняет свои знания) слой высшего уровня менеджеров. В процессе усовершенствования знаний и обновления своего опыта высшие руководители углубляют понимание сложных вопросов финансового управления отдельным предприятием, целостного операционно-производственного руководства фирмой, организационного контроля, стратегии и философии «Сони», а также окружающей данную фирму конкурентной среды.

Уровень умений и знаний, получаемых в рамках существующей системы обучения на рабочем месте и вне рабочего места, является, по мнению независимых зарубежных экспертов по менеджменту персонала, исключительно высоким; даже сотрудники, не получившие высшего образования, в процессе обучения внутри фирмы приобретают квалификацию и специальные знания, сравнимые с полученными в процессе университетского образования (или даже более высокого уровня).

Следует особо отметить, что весь процесс обучения совершается при обязательном контроле со стороны непосредственного руководителя на рабочем месте.

Имеется соответствующая документация, которая удостоверяет не только прохождение той или иной формы обучения, но также фиксирует уровень овладения знаниями и степень совершенства, достигнутого сотрудником. Эта документация включает в себя в первую очередь мнение и оценку непосредственного начальника, под чьим руководством проходило обучение. В ряде случаев оценка по различным предметам выражена в баллах, а в остальных — это мотивированное заключение.

Итак, система внутрифирменного обучения является одним из основных элементов в процессе подготовки эффективно работающих и высокомотивированных сотрудников.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ВНУТРИФИРМЕННОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Большую роль в увязывании интересов персонала с долгосрочными интересами фирмы играет система «внутрифирменного социального обеспечения». Она состоит из разнообразных элементов, которые в том или ином наборе представлены в различных компаниях.

Безусловно, что основным элементом подобного обеспечения является предоставление жилья для постоянных работников. Огромное значение этого для японца можно хорошо понять, если знать об огромной плате за наем квартиры и высокой стоимости жилья, особенно в крупных городах Японии.

Например, многие корпорации содержат общежития как для семейных, так и для несемейных сотрудников. В других фирмах сотрудники могут получить взаймы значительную сумму под небольшой процент. На эти деньги можно купить квартиру и затем выплачивать фирме свой долг вплоть до самой пенсии. В некоторых случаях крупные фирмы сами строят жилье для своих «постоянных работников». Так, автомобильная корпорация «Нисан» создала дочерние фирмы, занимающиеся покупкой земельных участков и строительством на них комфортабельного жилья, которое затем посредством займа продается своим сотрудникам.

Известно, что 60% японцев, имеющих собственное жилище, сделали это с помощью финансовой поддержки своей фирмы.

Многие компании полностью обеспечивают медицинские страховки своим служащим или организуют постоянное медицинское обслуживание в самой фирме.

Некоторые фирмы выдают своим работникам определенные денежные суммы в связи с рождением ребенка, свадьбой, погребением родственников, выделяют стипендии детям на обучение в университетах и колледжах. Многие компании способствуют обеспечению отдыха своих сотрудников и проведению ими свободного времени. Для

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

этого они строят спортивные базы, дома отдыха, организуют экскурсии, в том числе и за границу.

Можно привести множество примеров того, как на основе системы внутрифирменного социального обеспечения создается целый комплекс связей и взаимоотношений между различными сотрудниками, что в значительной степени способствует формированию фирменной культуры. Так, компания «Кубота» владеет в префектуре Вакаяма кладбищем для сотрудников фирмы и членов их семей. По мнению генерального директора фирмы «Кубота» Мино Шигекадзу, «посещение кладбища является очень важной церемонией, которая в значительной степени помогает формированию в каждом сотруднике фирмы чувства, что все работающие в фирме — это единое целое». Он также считает, что Япония — страна, очень бедная природными ресурсами, и поэтому люди — ее единственное богатство. Специфика японского способа управления заключается в том, что в отличие от американского типа управления, характеризующегося крайней степенью рационализма, он пронизан гуманизмом, который дает возможность полностью раскрыть личностный «потенциал каждого сотрудника фирмы».

Другим примером большой роли системы внутрифирменного социального обеспечения в деле формирования соответствующего морально-психологического климата в организации является компания «Шин Нихон Сейтецу» — один из крупнейших мировых производителей стали, чугуна и проката. Жилищный комплекс, построенный фирмой для своих рабочих и служащих, — это целый «город-крепость». В этом городке для детей своих сотрудников (и не только для них) фирма создала замечательный детский клуб (группу продленного дня). Преподаватели клуба состоят в штате компании. Подобные клубы для школьников занимают очень большое место в жизни юных японцев. Как правило, сразу после окончания уроков в школе они приходят в группу продленного дня. От уровня этой группы, от качеств работающих в ней преподавателей в большой степени зависит, смогут ли ее питомцы успешно сдать экзамены во вторую ступень средней школы,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

а после ее окончания поступить в высшее учебное заведение. И фактически, созданная благодаря усилиям фирмы группа продленного дня становится важным центром социализации детей и подростков. Эти дети «впитывают» в себя фирменную культуру на занятиях, благодаря которым традиции «представителя фирмы» «Шин Нихон Сейтецу» успешно передаются от отца к сыну.

Не следует только думать, что в японских фирмах не существует проблем и все управленческие, производственные и другие процессы осуществляются с легкостью и без особых трудностей. Напротив, исключительно высокая динамика как всего японского образа жизни в целом, так и хозяйственной деятельности в особенности, накладывает свой отпечаток на физическое и психическое состояние работников, приводит к многочисленным срывам и стрессам. Поэтому большинство крупных компаний, стремясь обеспечить нормальное протекание трудового процесса, проводят различные мероприятия по снятию излишнего психического напряжения. Например, создаются специальные комнаты для занятий медитацией, организуются специальные кружки и курсы по культуре, в которых специалисты из службы работы с персоналом во внерабочее время занимаются с работниками вещами, весьма далекими от их непосредственных производственных проблем, — кулинарией, садоводством, «икебаной», различными традиционными ремеслами, рисованием, каллиграфией, стихосложением и всякими другими «хобби». Все эти занятия в конечном счете содействуют формированию гармоничных межличностных отношений и фирменной культуры.

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УЧАСТИЯ В СОБСТВЕННОСТИ, УПРАВЛЕНИИ И РАСПРЕДЕЛЕНИИ ПРИБЫЛИ

Система участия (или правильнее — соучастия) является качественно новой организационной реальностью, которая соответственно выросла из целостного механизма «японского типа управления» в процессе его усовершенствования начиная с середины 60-х годов. Органично впле-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

таясь в корпоративную культуру, система участия в максимальной степени усилила управленческие возможности по отношению к персоналу и всем внутрифирменным процессам. Значение этой системы далеко выходит за пределы социально-экономического пространства производственной организации и все больше приобретает общесоциальное звучание. В рамках механизма увязывания интересов персонала с долгосрочными перспективами и целями компании можно выделить три основные системы участия:

1. **Система участия в собственности.** Участие во владении собственностью находит в последние годы все большее распространение в Японии (так, например, подобное участие используется в «Сони», «Мацушита денки» и др.) и реализуется через предоставление «постоянным работникам» определенного количества акций данной фирмы. Эта система основана на принятом еще в 1976 году законе, поощряющем «формирование собственности у работников». Практическая реализация этого закона способствует еще более высокой заинтересованности сотрудников в деятельности компании и приводит к возникновению чувства сопричастности и идентификации личности с целями фирмы.

2. **Система участия в управлении фирмой на уровне исполнительного руководства.** Этот тип участия очень тесно связан с преобладающей формой профсоюзной организации в Японии. Как правило (существует очень мало исключений), в больших компаниях она создается по принципу «отдельная фирма — отдельный профсоюз». Японским профсоюзным организациям присущ ряд специфических особенностей:

— эти профсоюзы объединяют только «постоянных работников» фирмы;

— в фирменный профсоюз в качестве членов входят все постоянные работники, т. е. и «синие» и «белые воротнички»;

— чтобы быть выдвинутым (избранным) на профсоюзную работу, сотруднику необходимо достигнуть определенного квалификационного разряда в рамках фирмы, что невозможно без большого трудового стажа;

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— даже и после перехода сотрудника на профсоюзную работу, которая может протекать и вне фирменного профсоюза (например, на уровне целой отрасли производства или на региональном), он продолжает числиться в фирме, все отработанные в профсоюзе годы засчитываются ему в трудовой стаж, повышается и квалификационный разряд по линии фирмы.

Существуют различные ограничения на право быть членом профсоюза в зависимости от достигнутого сотрудником квалификационного уровня на руководящей работе. Например, на заводе фирмы «Тойота Джико» в городе Нагоя, если служащий занимает пост начальника отдела и выше, то он теряет право быть членом профсоюза. Такое же положение и на заводе «Тошиба» в Нагое. А, например, на металлургическом комбинате фирмы «Шинниттецу» в том же городе работник фирмы утрачивает право на членство в профсоюзе при занятии очень низкой руководящей должности — бригадира.

Когда мы говорим о «системе участия персонала в управлении фирмой» на уровне исполнительского руководства, необходимо подчеркнуть, что это участие совершается главным образом через профсоюзную организацию, созданную в этой фирме. Можно выделить четыре основные формы участия в таком руководстве:

1. **Коллективные переговоры** в рамках фирмы между высшим руководством и профсоюзными лидерами, которые проводятся, как правило, весной (так как финансовый год в Японии заканчивается в марте). На этих весенних переговорах (в зависимости от результатов соглашения на общенациональном и отраслевом уровнях) договариваются о стандартном уровне заработной платы, надбавках к зарплате за более высокую производительность труда, за более высокую квалификацию, учитывая уровень инфляции и процент удорожания жизни в целом. Очень важным моментом этих переговоров является определение объема всякого рода дополнительных выплат — за сверхурочный труд, за работу в ночную смену, за каждого ребенка в семье, на транспортные расходы. Руководство фирмы договаривается с профсоюзом и о конкретных условиях труда, проблемах социального обеспечения, отдыха, питания и других проблемах.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. **Консультации между высшим руководством и персоналом**, представленном профсоюзной организацией. Эти консультации проводятся не менее четырех раз в год и затрагивают очень широкий круг проблем. Объектом консультаций являются все вопросы, входящие в компетенцию высшего руководства, стратегическое направление развития фирмы, внедрение новой техники и технологии, кадровые и социальные проблемы, условия труда и многое другое. Эти консультации заканчиваются достижением соглашения по всем обсуждаемым вопросам. Если же соглашение не достигнуто, то проводятся новые туры консультаций, пока в конце концов не достигается взаимный компромисс.

3. **Примирительный комитет или комитет по жалобам.** Каждый сотрудник фирмы может обратиться в этот комитет за помощью при разрешении тревожащих его вопросов. В этих комитетах представители профсоюзов совместно с руководством фирмы стараются сделать все возможное для разрешения сложных и конфликтных ситуаций.

4. **Комитет по социальному обеспечению.** Как следует из названия, целью подобного комитета является решение ряда проблем, возникающих у сотрудников фирмы в связи с их социальным обеспечением.

Известно, что в рамках внутрифирменной системы социального обеспечения важнейшим ее элементом является участие сотрудников в прибылях, что характерно для Японии. Обычно это происходит в форме получения «бонуса» — премии за полгода. Размер премии зависит от прибыли фирмы за соответствующие полгода. В среднем она составляет около 25% от годового дохода того или другого сотрудника фирмы, но при благоприятной экономической ситуации премия может достигать и большей суммы.

Понятно, что при такой форме участия в прибылях (когда получаемая премия основана всецело на показателях балансовой прибыли всего предприятия в целом) утрачивается в определенной степени связь между трудовым вкладом каждого отдельного сотрудника и размером получаемой премии. Поэтому во многих японских фирмах нередко кроме «бонусов» вводятся дополнительные системы поощрения, связанные уже с непосредственными результатами трудовой деятельности.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4. Механизм увязывания целей отдельного производственного звена с интересами персонала

МАЛЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ГРУППЫ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – КРУЖКИ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА

Существенное значение для обеспечения эффективной работы «японской системы по управлению человеческим фактором» имеют формальные и неформальные организации и группы, созданные непосредственно на рабочем месте. Первыми такими организациями могут считаться «малые производственные группы по усовершенствованию трудовой деятельности». Они сейчас больше известны под названиями «движение за самоконтроль», «движение за бездефектную продукцию» и наиболее распространено название «кружки контроля качества» (кружки качества).

Используя американский опыт по употреблению статистических методов для контроля над качеством и идею о роли производственной группы вповышении производительности труда (теория известного американского социолога Элтона Майо о «человеческих отношениях»), в больших японских фирмах еще в 50-е годы была сделана попытка практического внедрения вышеназванных концепций и методов. В 60-е годы наконец выкристаллизовалась оригинальная форма — «кружки контроля качества» (ККК), которая при активном содействии Японского союза ученых и инженеров была распространена почти во всех ведущих компаниях. По официальным данным,около 95% японских компаний активно развивают ККК. Как правило, эти кружки являются лишь частью целостной фирменной системы контроля качества. Эти группы состоят из членов основного производственного звена (3–15 человек), которые под руководством бригадира периодически встречаются для решения непосредственных трудовых проблем. Всех членов группы специально обучают «групповым психологическим процессам». Довольно часто группа являет-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ся объектом действия сил, приводящих к неэффективному решению проблем (доминирование в дискуссиях всего лишь одного или двух ее членов, или плохая коммуникация; незрелые выводы и оценки, или поспешное отбрасывание идей, несущих в себе ценное начало), и изучение динамики «группового процесса» помогает воспитанию коллективного чувства и поддержанию оптимального группового баланса.

Сама идея ККК выросла из стремления японского менеджмента повысить уровень знаний у исполнителей, особенно у мастеров. Это стало насущной необходимостью в результате развития наукоемких отраслей промышленности, требующих специальных знаний и высокой квалификации исполнителей. Система контроля качества возлагает 85% ответственности за его достижение и соблюдение на рядовых работников и лишь 15% на линейных руководителей и направлена на предотвращение некондиционной работы по всей технологической цепочке, а не на выявление и исправление брака.

Как уже было отмечено, работой группы руководит или непосредственно мастер (бригадир), или специально назначенный опытный специалист. Группа собирается один раз в неделю или 2 раза в месяц для обсуждения проблемы управления качеством путем совершенствования организации работы и технологии повышения производительности труда и норм выработки.

С помощью совместно определяемых методов деятельности все новые идеи обсуждаются на их пригодность и возможность дальнейшего совершенствования, и в процессе этого обсуждения происходит обучение рабочих и повышение их квалификации.

Интересно отметить, что каждый кружок разрабатывает определенную проблему. Поэтому всякий раз при изменении темы (т. е. при каждой новой проблеме) избирается новый руководитель из числа членов ККК. В силу этого многие рядовые члены ККК обретают опыт руководства группой. Бригадир и другие цеховые руководители выступают в качестве советников по отношению к ККК (схема 11), находящимся в их компетенции. Руководство компаний также в свою очередь организует и координирует

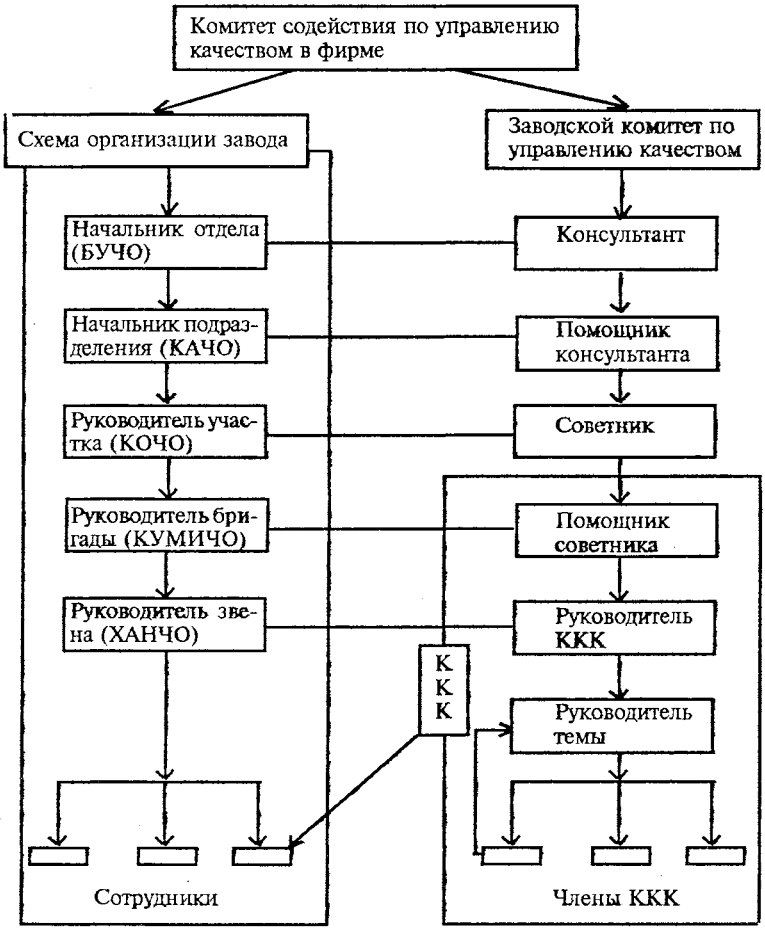
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

работу кружков качества, помогает им, поощряет особо отличившихся. Поскольку заседания происходят обычно в рабочее время, то дополнительной оплаты за это не полагается, но если они действуют успешно, то в качестве поощрения людям могут платить сверхурочные.

Схема 11

Структура организации кружков контроля за качеством (ККК)



Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В некоторых фирмах проводятся ежегодные общие собрания кружков качества, на которых наиболее отличившиеся группы и их представители получают премии от руководства. Каждый месяц руководитель пишет отчет о проделанной работе. Решающие в установленный срок поставленную задачу получают награду. Кроме материального поощрения используют и моральные награды. В рамках фирмы часто проводят обмен опытом между различными группами. Подобный обмен существует и между фирмами. Созываются также региональные и общенациональные конференции с присуждением общенациональных премий за качество (как, например, «премия Деминга»), золотых и серебряных медалей, выпускают даже специальные журналы.

Необходимо особо отметить, что существует четко выраженная тенденция в развитии ККК — стать основным генератором всей рационализаторской деятельности на производстве. Эффективной работой ККК во многом объясняется активное и массовое рационализаторское движение в Японии. Характерно, что на большинстве заводов и фирм в Японии рационализаторские предложения в наибольшей степени поступают и оплачиваются именно по линии ККК.

Непосредственно на производственных участках создаются консультативные комитеты, составленные из наиболее опытных специалистов фирмы, которые помогают ККК решать довольно сложные технические проблемы. С другой стороны, некоторые ККК достигли такого высокого уровня развития, что способны самостоятельно решать сложнейшие производственные задачи. Фактически по линии ККК рядовые сотрудники фирмы решают целый ряд управленческих задач. Некоторые исследователи отмечают, что качество продукции зависит от непосредственного производителя (работника) не более чем на 20%, но все эти 20% обеспечения высокого качества достигаются в рамках японской системы управления исключительно по линии ККК.

В целом, говоря об организационном феномене «кружков контроля качества», можно выделить следующие

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

положительные моменты, являющиеся прямым следствием участия работников фирмы в ККК:

1) повышение образовательного уровня членов ККК;

2) повышение уровня производственных умений и навыков;

3) повышение уровня внутрифирменной коммуникации как непосредственно на рабочем месте, так и между различными звеньями по горизонтали и по вертикали;

4) улучшение психологического климата на производственных участках;

5) активизирование творческого потенциала членов ККК;

6) превращение ККК в дополнительный стимул более усердной работы.

В совокупности все эти положительные моменты способствуют в максимальной степени эффективному использованию человеческого фактора, что приводит в конечном счете к увеличению производительности труда и улучшению качества продукции. По этому поводу известный специалист по вопросам труда Кумадзава Макото пишет, что, по его мнению, «деятельность групп по борьбе за качество не является ни в коем случае каким-то специальным продуктом традиционного японского «коллективизма». Эти группы находят такое широкое распространение именно потому, что отвечают естественному желанию каждого человека вносить творческий элемент в свою работу. Реализация творческого потенциала личности через кружки качества фактически представляет собой строительство «гроба для системы Тейлора».

НЕФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЛОЯЛЬНОГО ОТНОШЕНИЯ К ФИРМЕ

Значительную роль в интеграции постоянных работников в систему «японского типа управления персоналом» играют так называемые неформальные группы на рабочем месте. Как правило, они организуются при активном

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

содействии руководства фирмы. В японских фирмах принято, чтобы непосредственные руководители проводили значительную часть своего свободного времени (после работы) вместе со своими подчиненными — они ходят вместе в кино, в рестораны, в бары и на стадионы. Эти неформальные собрания и встречи носят постоянный характер. Они способствуют тому, что каждый сотрудник приучается действовать в определенной социальной среде, усваивает нормы и традиции, принятые в данной группе, наконец, начинает лучше понимать идеологию и мораль фирмы. Фактически, неформальная группа превращается в еще один канал, через который каждая личность включается в целостную систему фирменной организации, с ее специфической системой ценностей.

Всем хорошо известно, что, используя средства неформального общения и создавая теплую и дружескую психологическую атмосферу на производстве, можно ставить и решать очень сложные задачи, с легкостью устраняя всевозможные конфликты. Кроме того, в таких благоприятных условиях у людей вырабатывается жизненная и поведенческая позиция, учитывающая специфические особенности другой личности, ее оригинальные взгляды и способы реализации общегрупповой цели. Правильное руководство неформальной деятельностью в значительной степени расширяет внутригрупповую коммуникацию, способствует формированию доверия и взаимного уважения. И, что особенно важно, содействует личному профессиональному росту каждого сотрудника.

ВНУТРИФИРМЕННАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ НЕПОСРЕДСТВЕННЫХ ТРУДОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ СОТРУДНИКОВ

Самым важным моментом в механизме увязывания личных профессиональных интересов каждого сотрудника с результатами производственного участка, на котором последний трудится, является система оценки прилагаемых

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

им усилий. В японских фирмах стремятся к тому, чтобы эта система была создана на основании всем понятных и ясных критериев. Считается, что система оценок должна отражать задачи, стоящие перед отдельным производственным участком, но отвечать нуждам и потребностям всей организации. Как правило, разрабатывается широкий набор критериев, которые достаточно эластичны и позволяют приспособить их к различным видам деятельности.

Самый важный момент при выставлении оценок — это своевременность и точность выполнения поставленной подразделению задачи. В японских корпорациях различают два основных типа оценок. К первому типу относят оценки, выставляемые вышестоящим начальством своим сотрудникам. Существует три уровня таких оценок:

1) оценка со стороны непосредственного руководителя;

2) со стороны отдела персонала;

3) со стороны административного руководства фирмы.

Существует два документа, в которых это регистрируется. Главный из них представлен на схеме 12, так называемая контрольная карта измерения реальных результатов, достигнутых сотрудником фирмы «Хонда». Как следует из этой схемы, существует несколько основных критериев для выставления оценки:

А — Трудовые результаты:

— объем выполненной работы;

— качество работы;

— и, наконец, результаты деятельности, находящейся за границами непосредственных трудовых обязанностей (работа в кружках контроля качества — ККК и другие внеслужебные обязанности).

Б — Отношение к служебным обязанностям:

— трудовая дисциплина,

— работа с группой,

— активность и самостоятельность.

В — Стремление к служебному росту и развитию:

— саморазвитие,

— результативность деятельности.

Г — Специфические проявления и результаты.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Схема 12

КОНТРОЛЬНАЯ КАРТА ИЗМЕРЕНИЯ РЕАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ СОТРУДНИКОВ В ФИРМЕ «ХОНДА»
Карта 1 — часть 1

Элементы контроля		Производственное звено	Имя	Ранг/Оценка		
		Критерии контроля	Конкретные факты	Контрольная оценка		
1		2	3	4		
Трудовые результаты	Объем работы	Выполнен ли весь объем возложенной на сотрудника работы? Уложился ли сотрудник при этом в контрольное время? Был ли достигнут запланированный объем работ (или процент проданных единиц)?		Получено 2 отлично	Получено 1 удовлетворительно	Получено 0 плохо
	Качество работы	Соблюдаются ли стандарты и технологическая дисциплина? Были ли случаи, когда сделанную работу необходимо было переделывать? Осознал ли сотрудник необходимость экономии энергии, материалов и труда (были ли жалобы на его работу, правильно ли понимает и проводит фирменную политику)?	Брак, %	Получено 2 отлично	Получено 1 удовлетворительно	Получено 0 плохо
	Особый §	Каковы результаты деятельности сотрудника, которые не входят в его непосредственные трудовые обязанности (участие в кружках контроля качества, количество поданных рационализаторских предложений, и др.)?		Получено 2 отлично	Получено 1 удовлетворительно	Получено 0 плохо

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Карта 1 — часть 2

Элементы контроля		Производственное звено	Имя	Ранг/Оценка		
		Критерии контроля	Конкретные факты	Контрольная оценка		
1		2	3	4		
Отношение к служебным обязанностям	Трудовая дисциплина	Можно ли доверить сотруднику выполнение сложного служебного задания? Были ли случаи ухода с работы раньше положенного времени, отсутствия на работе без разрешения (прогулов), опозданий? Строго соблюдает трудовую дисциплину или болтается без дела? Носит ли рабочую одежду? Точно ли соблюдает все все правила техники безопасности? Были ли случаи нарушения трудового ритма (бесполезной траты рабочего времени)?	Прогулы (дни) Опоздания (количество) Отсутствие на рабочем месте (количество)	Отлично 2	Удовлетворительно 1	Плохо 0
	Работа в группе	Проявляет ли дух сотрудничества (солидарность) в процессе создания благоприятной атмосферы в коллективе, поддерживает ли руководителя? Оказывает ли помощь и поддержку более молодым коллегам по работе?		Отлично 2	Удовлетворительно 1	Плохо 0
	Активность, самостоятельность	Проявляет ли желание заниматься неприятной для него работой? Проявляет ли ответственность?		Отлично 2	Удов-но 1	Плохо 0

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Карта 1 — часть 3

Элементы контроля		Производственное звено	Имя	Ранг/Оценка		
		Критерии контроля	Конкретные факты	Контрольная оценка		
1		2	3	4		
Стремление к развитию и усовершенствованию	Саморазвитие	Стремится ли к саморазвитию своих способностей и умений, старается ли внедрить в свою работу результаты своей деятельности по своему саморазвитию? Как используются в работе умения и знания, полученные в процессе обучения на рабочем месте?		Отлично 2	Удовлетворительно 1	Плохо 0
	Результативность в работе	Активно ли включается в работу, сколько и каких предложил усовершенствований и сколько из них сам внедрил в процессе работы? В какой степени участвует в устранении имеющихся недостатков в работе и как борется с браком? Существуют ли планомерность и постепенность в работе сотрудника и в процессе его саморазвития?		Отлично 2	Удовлетворительно 1	Плохо 0
	Специфические проявления и результаты	Улучшились ли результаты и показатели сотрудника по сравнению с прошлым годом?		Отлично 2	Удов-но 1	Плохо 0

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Оценки по всем вышеперечисленным параметрам отражаются на результатах периодичного годового повышения зарплаты. Эта оценка учитывается также и при формировании балла, влияющего на процедуру повышения квалификационного уровня.

Другой документ, отражающий оценку вышестоящего начальства по отношению к сотруднику, — так называемое «Мнение непосредственного руководителя по результатам обучения сотрудника на рабочем месте». Оценка, зафиксированная в этом документе, участвует заодно с оценкой, данной в «Контрольной карте измерения реальных результатов сотрудника», в процедуре повышения квалификационного уровня, а на этой основе влияет и на формирование размера зарплаты сотрудника в целом.

Второй тип оценки, выставляемой в японских фирмах, показан на схеме 13 «Карта целей развития, которые себе ставит сотрудник». Эта карта фактически представляет собой самооценку сотрудника. Подобная самооценка является интегральной частью «японского типа управления персоналом». Японский менеджмент исходит из положения, что высокомотивированные сотрудники лучше всего знают свои способности и возможности, потребности в обучении и необходимость в переподготовке. Что касается мнения вышестоящего начальства, то оно лишь дополняет мнение сотрудника о самом себе.

Различные показатели подобной самооценки, представленной на схеме 13, настолько наглядны и убедительны, что нет необходимости в дополнительных комментариях. Сам факт того, что руководство придает большое значение самооценке сотрудника, формирует один очень важный момент — создание обратной связи между менеджментом и персоналом. Право сотрудника на самооценку в значительной степени повышает доверие между руководителями и подчиненными, рождая у последних чувство сопричастности одному общему делу. Кроме того, руководитель получает непосредственное представление о целях, которые сотрудник сам себе поставил, и о его проблемах.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Схема 13

КАРТА ОБУЧЕНИЯ (ПОВЫШЕНИЯ РАНГА) СОТРУДНИКА ФИРМЫ «ХОНДА»

Заявление о повышении ранга (разряда):
а) Желает в этом году повысить разряд
б) Желает в следующем году повысить разряд
в) В настоящее время желает остаться в имеющемся ранге

Общая оценка (в баллах)

Предложение оценки

Регистрированная квалификация

Результаты первой оценки

Да / Нет

Получил оценку 1 / 2

Результаты второй оценки

Да / Нет

Получил оценку 1 / 2

Квалификация (.....)

Рекомендован (кем?)
Квалификация (.....)

Имя (.....)

Окончательное решение

Да / Нет

ПОЛУЧЕНА ОЦЕНКА

1

2

3

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

КАРТА ЦЕЛЕЙ САМОРАЗВИТИЯ, КОТОРЫЕ ПОСТАВИЛ СЕБЕ СОТРУДНИК ФИРМЫ «ХОНДА»

Карта 2 — часть 1

1. По проблемам работы	1. По содержанию выполняемой работы	
	2. Какие темы для улучшения и совершенствования возьмет в этом году	
	3. Сегодняшная моя работа	Да — Нет Очень мне подходит: 5 4 3 2 1 Интересная: 5 4 3 2 1 Велика по объему: 5 4 3 2 1 Трудна по содержанию: 5 4 3 2 1
	4. Следующий тип работы, которую сотрудник хотел бы начать осваивать (Примечание: существует программа с 4 типами деятельности, которые сотрудник должен освоить)	А. Б. 1. Хотел бы начать немедленно; 2. В следующем году; 3. Через 2 года В. Какая работа: 1. В рамках основного звена; 2. Вне рамок основного звена Г. Причины, по которым желает получить эту работу (в случае, когда нет желания выбирать новую работу, необходимо объяснить причину)

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Схема 13 (продолжение)

Карта 2 — часть 2

2. По вопросам саморазвития	1. Цели по саморазвитию, которые поставлены в этом году 2. Какие знания, умения, опыт, квалификация были приобретены в прошлом году. А также какие усилия были приложены в работе над определенной темой
3. Вопросы взаимоотношений с непосредственными руководителями	1. Какие проблемы желал бы решить со своим непосредственным руководителем, или что руководителю необходимо сделать (по содержанию работы, по улучшению рабочей обстановки, в связи с межличностными отношениями на рабочем месте) 2. По каким проблемам, помимо работы, хотел бы поговорить со своим непосредственным руководителем

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Схема 13 (окончание)

Карта 2 — часть 3

4. О характере и интересах	1. Что вызывает сейчас наибольший интерес в моей работе	
	2. Конкретные данные о моем характере, моих достоинствах и недостатках	1. Готовность к сотрудничеству 2. Открытость, прямота 3. Чувство ответственности 4. Обладание терпимостью и умением вести переговоры 5. Активность и способность быть лидером 6. Планомерность, последовательность 7. Другие достоинства, которыми можно гордиться
5. Квалификационная степень	1. Квалификационная степень, являющаяся целью в настоящий момент	1. Имеющаяся квалификация 2. Выполняемая работа 3. Уровень обучения, полученный по линии обучения на рабочем месте 4. Какой раз претендуете на данную квалификацию?
	1. Какие мои достижения в минувшем году хотел бы отметить	

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В этой самооценке присутствует и такой важный момент, как оценка сотрудником своего непосредственного руководителя (в первую очередь — его деловые качества как менеджера) в графе «взаимоотношения с непосредственным руководителем».

В данном случае можно отметить, что эта система дает возможность персоналу не только оценивать себя, но и своих руководителей, и является великолепным механизмом развития трудовой мотивации, инициативы и производственной активности, что способствует достижению высочайшего уровня эффективности в работе.

Как на практике происходит процедура формирования совокупной оценки деятельность сотрудника и какую роль в этом процессе играют уже упомянутые три уровня менеджмента фирмы — непосредственный руководитель, отдел персонала и высшее административное руководство, наглядно показано на схеме 14.

В фирме «Хонда» формирование этой оценки связано с определенными и точно зафиксированными датами на протяжении всего финансового года. Знание точной даты аттестации дает возможность каждому сотруднику предварительно подготовиться к обсуждению своей деятельности. Каждый сотрудник фирмы оценивается два раза в течение года. Первая оценка связана с определением размера дополнительной заработной платы, так как при соответствующих достижениях в труде сотрудник получает ежегодную премию. Второй раз сотрудник оценивается в связи с регулярным ежегодным повышением зарплаты, положенным каждому постоянному работнику при условии его добросовестного отношения к своим обязанностям. В том случае, если в это время наступает срок очередного повышения квалификации, то данная оценка учитывается при принятии решения о присвоении сотруднику более высокого квалификационного разряда.

Компания всегда берет на себя все расходы, связанные с оценкой и программой обучения персонала по этому поводу. Собрания в связи с итоговыми оценками проводятся только в рабочее время, служащие отдела персонала готовят и распечатывают все материалы, записывают все

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Схема 14

ТЕХНОЛОГИЯ ВЫСТАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ СОТРУДНИКУ В ФИРМЕ «ХОНДА»

Месяц	Сотрудник	Непосредственный руководитель	Отдел «Персонал»	Администрация
1	2	3	4	5
Апрель	Представляет руководителю свою карту №2	Проверяет карту №2		
Май	Беседа между сотрудником и непосредственным руководителем	Подготовляет карту №1	Проверяют карту №1	Вносит поправки
Июнь		Подготовляет карту для обучения сотрудника	Регистрируют карту для обучения. Принимают решения по карте №1	
Июль			Если это необходимо, то дают премию в связи с картой №1	
Август			Принимают решение по карте обучения	

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение схемы 14

1	2	3	4	5
Сентябрь				
Октябрь	Беседа между сотрудником и непосредственным руководителем	Подготовляет карту № 1	Проверяют карту № 1	Вносит коррективы
Ноябрь		Подготовляет карту обучения сотрудника	Принимают решение по карте № 1. Регистрируют карту обучения	
Декабрь			Если это необходимо, то дают премию в связи с картой № 1	
Январь		Проверяет карту № 1 и № 2 и карту обучения	Вносят необходимые коррективы	
Февраль		Принимают решение в связи с определением ежегодного повышения зарплаты сотрудника и повышения его квалификационного разряда, если это необходимо		
Март	Получает повышение			

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

результаты. Большое внимание отдел персонала уделяет формированию документов для оценок. Соответствующие карты, бланки и формуляры в процессе работы постоянно совершенствуются. При необходимости составляются различные карты (формуляры) для отдельных групп сотрудников или определенных должностей. Предназначение всех этих документов не только в фиксации определенных фактов, но и в том, что они должны побудить каждого сотрудника дать о себе максимально полную информацию, необходимую для объективного выставления оценки.

Разумеется, что собранные данные будут носить как объективный, так и субъективный характер. Поэтому в картах всегда есть свободное место для комментария специалиста. В самом отделе управления персоналом работают опытные специалисты — психологи, социологи, юристы, которые, если это необходимо, при дополнительной обработке карт способны сделать правильные выводы даже на основании субъективной информации.

Деятельность по оценке сотрудников начинается в апреле, когда все подают своим непосредственным руководителям «Карту целей развития», поставленных перед собой сотрудником (обозначенную на схеме 13 как карта 2), т. е. карту самооценки. Весь апрель посвящается проверке вышеназванных карт непосредственными руководителями всех производственных отделов. В следующем месяце (мае) непосредственные руководители вместе со своими помощниками подготовляют «Контрольную карту измерения реальных результатов сотрудника» (обозначенную на схеме 12 как карта 1). Одновременно с этим непосредственный руководитель проводит индивидуальные беседы с каждым своим сотрудником. Это обсуждение с глазу на глаз является исключительно важным элементом в целостном процессе оценки сотрудников. При проведении такой беседы решающее значение имеет создание атмосферы дружеского диалога и искренности, что приводит к эффективному обмену информацией.

После того как состоится разговор между непосредственным руководителем и сотрудниками, в процесс выставления оценки включаются эксперты из отдела персонала. Они, после анализа всех представленных документов, могут сделать ряд письменных замечаний или комментариев

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

к оценке. В спорном случае представляется экспертная оценка или информация, которая неизвестна непосредственному начальнику.

После того как оценка обсуждена с вышестоящим руководителем (административное руководство) и нашла свое отражение в его замечаниях, вышестоящий руководитель подписывает заполненный формуляр, удостоверяя не только прочтение, но и одобрение документа. Заключительным моментом данного этапа оценки сотрудника является принятие решения (на основе заполненной карты 1) о получении сотрудником в июле полугодовой премии (бонуса), а также о размере этой премии.

В то же самое время в июне непосредственный руководитель данного производственного участка начинает заполнять карту «Мнение непосредственного руководителя о прохождении обучения сотрудника на рабочем месте», обозначенную на схеме 13 как карта обучения. После соответствующих коррекций, которые вносят специалисты из отдела персонала и административное руководство, принимается окончательное решение по вопросу дальнейшего обучения сотрудника.

Второй этап процесса оценки сотрудника начинается в октябре и в ряде моментов повторяет уже сделанное на первом этапе. Непосредственный руководитель подготовляет карту 1, проводит беседы с каждым сотрудником, полученные результаты проверяются и корректируются специалистами из отдела персонала и вышестоящим руководством. Выставленная в результате этого процесса оценка влияет на получение сотрудником премии (и ее размер) перед Новым годом.

Наконец, в январе на основании оценок, полученных сотрудником на первом и втором этапах, выставляется общая (совокупная). На основе этой суммарной оценки принимается решение, влияющее на очередное ежегодное повышение зарплаты, положенное всем постоянным работникам (тейки шокю), а также данная оценка участвует в формировании балла, необходимого для повышения квалификационного разряда (шокаку).

В заключение отметим, что различные элементы, которые составляют систему оценки непосредственных трудо-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вых результатов, создают в японских компаниях очень динамичную атмосферу. Причем сама по себе оценка ни в коем случае не считается самоцелью, а только средством, обеспечивающим принятие адекватных решений и оптимальным способом управления персоналом фирмы. Периодические проверки этой системы со стороны высшего менеджмента фирмы обеспечивают правильность принятия решений и оценок, а также способствуют ее постоянному усовершенствованию. Ведь наряду с использованием оптимальных критериев и шкалы для выставления оценок, надежности собранных данных — личная заинтересованность высшего руководства считается одним из самых главных достоинств японской школы управления персоналом. Все вышеперечисленные факторы гарантируют, что японская система оценок персонала справляется со своей задачей формирования высокомотивированного и эффективно действующего персонала.

5. Формирование заработной платы

Завершающей нотой в японской системе подготовки высокомотивированного персонала, безусловно, является способ (модель) формирования заработной платы. Как и все элементы японской системы управления, данная модель является открытой и динамичной, непрерывно изменяющейся под воздействием внутренних и внешних факторов.

В первую очередь, это изменение общей экономической конъюнктуры, изменения в самой фирменной среде и влияние социальных последствий научно-технической революции.

Следует заметить, что каждая компания имеет свой вариант формирования заработной платы. Но даже в этих специфических особенностях можно увидеть контуры общего, что дает основания говорить о наличии единой целостной японской модели. Как правило, эта модель состоит из двух основных частей:

— стандартная зарплата;
— дополнительные выплаты.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В эти дополнительные выплаты включаются всевозможные надбавки за ночные смены, сверхурочную работу, дежурства в выходные и праздничные дни, многое другое.

Объектом нашего внимания будет прежде всего модель формирования стандартной заработной платы. Для этого рассмотрим несколько различных фирменных вариантов.

Вначале остановимся на фирме «ХИТАЧИ».

Зарплата сотрудникам в фирме «Хитачи» состоит из следующих элементов:

1. *Кихонкю* (основная зарплата) формируется на базе образовательного и квалификационного уровня и количества лет, проработанных в фирме. К первоначальной основе, которая определяется, как правило, в зависимости от образовательного уровня, каждый год добавляется уже упомянутое «регулярное ежегодное увеличение» (шокю), размер его зависит как от квалификационного разряда, так и от оценки (сатей), выставляемой сотруднику каждый год. Необходимо отметить, что размер «основной зарплаты» влияет на очень многие дополнительные выплаты — такие, как полугодовая премия, вознаграждение в связи с выходом на пенсию и другие.

2. *Какю* (дополнительная зарплата) — определяется в зависимости от оценки достижений сотрудника (сатей) по формуле, которая различает три отдельных направления — производственное, административное, исследовательское. В этой формуле «основная зарплата» умножается на процент от полученной оценки и образует «дополнительную зарплату» сотрудников, занятых, например, в производственном направлении.

3. *Шокумукю* (зарплата за выполнение определенных функций) формируется на основе выполняемой работы, так как существует классификация различных видов работы. Так, например, в «Хитачи» для работающих в производственном секторе существуют три различных класса работы. Поэтому при определении размера «шокумукю» стандартное рабочее время по специальной формуле умножается в зависимости от класса выполняемой работы.

4. *Фуйо чиики теате* (дополнительная выплата для поддержки семьи и в зависимости от района работы сотруд-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ника). Первая часть этих дополнительных выплат ясна и очевидна, зависит от числа иждивенцев в семье и определяется желанием обеспечить семью всем необходимым. Вторая часть связана с местом расположения фирмы (или ее отделения). В Японии выделяются три типа районов (A, B, C) и в зависимости от последнего определяется размер дополнительных выплат.

5. *Токубецу чинрицу* (специальный тариф) — дополнительные выплаты за работу во вредных для здоровья, пожароопасных условиях, а также за выполнение других тяжелых и опасных для жизни действий.

6. *Эйгио теате* — дополнительные вознаграждения сотрудников, работающих в центральной администрации фирмы.

Фирма «НИХОН ДЕНКИ».

Структура стандартной зарплаты в фирме «Нихон денки» состоит из следующих элементов:

1. *Хонкю* (основная зарплата) — формируется в основном на таких показателях, как образовательный уровень, профессиональные умения и др. Каждый год к этой основной базе добавляется регулярное ежегодное повышение заработной платы «шокю».

2. *Какю* (дополнительная зарплата) — определяется как основная, умноженная на 153%.

3. *Шиготокю* (зарплата за выполняемую работу). Существует таблица различных видов работ, разделенных на три основных направления — административные, производственные, конструкторско-исследовательские. Для занятых руководящей работой существует специальная отдельная таблица.

4. *Шикакукю* (зарплата за квалификацию) — формируется на основе существующих в фирме квалификационных разрядов.

5. *Фуйо какю* (выплаты на содержание семьи) — формируются на основе специальной таблицы, где содержатся сведения по каждому сотруднику: живет он один или в семье, является ли он главой семьи (основным кормильцем) или нет, количество детей, наличие престарелых родителей, инвалидов в семье и других иждивенцев.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Фирма «ТОШИБА».

Хотя в вышеперечисленных моделях стандартной заработной платы в фирмах «Хитачи» и «Нихон денки» существуют известные различия, следует подчеркнуть, что и в фирме «Тошиба» в целом придерживаются общепринятой схемы:

1. *Хонкю* (основная зарплата) определяется на основании общей оценки сотрудника, которая включает в себя его профессиональные умения, накопленный опыт и уровень полученных знаний. Главные критерии определения уровня основной зарплаты базируются на имеющемся квалификационном разряде сотрудника, количестве лет, проработанных в фирме, занимаемой должности и уровне полученного образования до поступления на работу в фирму. К основной зарплате, размер которой определяется на основании вышеперечисленных критериев, ежегодно добавляется регулярное повышение зарплаты за стаж.

2. *Шиготокю* (зарплата за выполняемую работу) формируется на основе нескольких показателей: вид выполняемой работы, оценка выполняемой работы. Сами эти показатели определяются по специальной таблице, где различные виды деятельности разбиты на несколько классов. Для руководящих должностей существует специальная таблица.

3. *Чиосейкю* (зарплата в период перестройки) выплачивается в период перестройки (изменения) самой системы оплаты. По своей сути этот элемент общей системы заработной платы служит задаче постоянного усовершенствования имеющейся модели оплаты труда.

4. *Джютаку теате* (дополнительная выплата за жилье) дается тем сотрудникам фирмы, которые не имеют собственного жилья и которым от фирмы «Тошиба» не были предоставлены квартира или общежитие.

5. *Токушю сагио какю* (специальные доплаты за работу в тяжелых, вредных и опасных условиях) — это такой элемент заработной платы, который в других фирмах включен в заработную плату как надбавка к стандарту.

6. *Фуйо какю* (дополнительная зарплата на содержание семьи).

Как мы видим на основании изложенного материала, модель формирования зарплаты в рамках «японского типа управления персоналом» составлена из ряда элементов с

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

различным содержанием и удельным весом. В эту модель входят как показатели, связанные с оценкой непосредственных результатов труда сотрудника в составе основного производственного звена, так и показатели, ориентированные на связь с долгосрочными перспективами развития фирмы.

Каждая фирма ищет свой способ найти баланс между этими двумя основными типами связи (непосредственный результат сотрудника и перспектива развития всей фирмы), что приводит к появлению различных вариантов общей модели. Важно подчеркнуть, что все японские фирмы действуют по одной общей логике, формирующей единую высокоэффективную организационную культуру, которая уже доказала и постоянно доказывает свою конкурентоспособность в международном масштабе.

6. Управление человеческим фактором в эпоху структурных перемен

ЯПОНСКАЯ ЭКОНОМИКА В ПЕРИОД СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

В начале 90-х годов XX века в экономической активности Японии наметился определенный спад. На фоне спада мирового производства (или замедления темпов его роста) можно подумать, что экономические процессы, идущие в Японии, являются частью общемировой тенденции. Но замедление темпов экономического развития Японии имеет свою специфику. Среди причин снижения активности эксперты отмечают, что японская экономика достигла такого уровня зрелости, который объективно характеризуется потерей динамизма в силу расширения общественного богатства.

Чем можно заменить такого лидера потребительского спроса, как легковой автомобиль? Его расширенное производство всегда приводит к увеличению спроса в целом. С другой стороны, как можно увеличить продажу автомобилей в стране, где каждый, кто хотел иметь автомобиль, давно его имеет?

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Необходимо также отметить прямое воздействие повышения стоимости йены в сравнении с другими денежными единицами (особенно по отношению к доллару) на ухудшение конкурентоспособности японских товаров за рубежом.

Многое свидетельствует о возникновении новых серьезных проблем в Стране Восходящего Солнца, связанных с переносом производства в другие страны. Некоторые говорят даже об опасности деиндустриализации Японии в конце XX века. Как отмечает руководитель Исследовательского центра «Асахи» Иошио Судзуки, «роль каждой экономической системы заключается в том, чтобы сделать богатой жизнь всего народа. В бедной природными ресурсами Японии существует только один способ выполнить эту глобальную задачу — это производить и продавать. Получив прибыль, снова закупать сырье и опять производить и продавать. Такой постоянно повторяющийся цикл возможен только на основе развития перерабатывающей промышленности. Но финансовые институты, торговля и интеллектуальные услуги уже не могут адекватно поддерживать громадное по своим размерам хозяйство, каким является сегодня японская экономика. Исторический опыт гласит, что государство, в котором перерабатывающая промышленность начинает приходить в упадок, не может долго процветать».

Исходя из этой логики, японское правительство сосредоточило свои усилия на инновационных изменениях. Главная задача намеченных инновационных прорывов — вдохнуть новую активность и создать новые стимулы для развития не только производства в целом, но в первую очередь — обрабатывающей промышленности. Для этого намечено провести ряд реформ как на макро-, так и на микроуровне. Центральное место среди всех намеченных преобразований занимает так называемая «управленческая реформа» (*кейей какушин*). Данная реформа проходит в настоящее время по трем направлениям. Первое направление — это «структурная реформа» (реконструирование экономики). Реконструкция охватывает ряд инициативных начинаний, имеющих цель уменьшить производственные расходы. В эти расходы входит и так называемое «регулирование существующей практики найма рабочей силы».

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Второе направление связано с инновационными технологиями: внедрение новых процессов, машин и материалов, а также использование современных методов (технологий) управления с целью активизации человеческого потенциала в производстве.

Третье направление — глобализация японских фирм. Идею глобализации, по мнению высшего японского менеджмента, наиболее ясно можно представить себе в виде паутины, пронизывающей всю мировую экономику. Причем в центре этой сети находится японская компания соответствующего профиля, а паутина, т. е. связи и филиалы последней, простираются на весь мир.

В заключение следует добавить, что в настоящее время высший японский менеджмент сконцентрировал все лучшие силы на завоевании каждой крупной японской фирмой «перспективной позиции». Образно говоря, руководителей японских фирм интересует сегодня, «какой будет экономическая ситуация через 100 лет и какое место в мировой промышленности будут занимать их фирмы в середине и в конце XXI вв».

Значит, для японских руководителей главная цель — это не «сдельная» работа с целью получения сегодня же максимальной прибыли, а поиск перспективы, забота о будущем. А это служит надежным гарантом того, что Япония преодолеет все свои трудности и обеспечит себе дальнейший технологический и социальный прогресс.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ФАКТОРОМ КАК СТИМУЛ ОБНОВЛЕНИЯ И ПЕРЕМЕН

Несомненно, что из всех японских инициатив и инноваций нас в первую очередь интересуют те, которые имеют отношение к управлению человеческим фактором. Ведь сегодня Японию охватил невиданный за весь послевоенный период экономический спад, что оказывает очень сильное негативное влияние на существующую и ставшую уже традиционной практику трудовых отношений. Это прежде всего касается одного из «краеугольных камней» японской системы управления — пожизненного найма для

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«постоянных работников» крупных фирм. Так, например, один из ведущих специалистов в области менеджмента персонала Ивао Накатани убежден в том, что «у японских компаний для того, чтобы уцелеть в ближайшие 2—3 года, нет другого выхода, и они должны отказаться от пожизненного найма и оплаты, построенной на количестве лет, отработанных сотрудником в фирме».

В то же время другие специалисты более осторожны в своих прогнозах на будущее и не торопятся с решительными выводами о необходимости кардинальных перемен. Большинство специалистов считают, что существующая система должна во многом измениться в соответствии с новыми экономическими реалиями, но сохранить в новом виде основные элементы старой системы управления персоналом. Подобные выводы подтверждают и результаты анкеты, разработанной Японским центром по изучению производительности труда. При опросе начальников отделов персонала различных крупных фирм по поводу соотношения между достоинствами и недостатками существующей системы найма и управления наемным трудом — 252 (абсолютное большинство) с уверенностью ответили, что достоинства несомненно преобладают, и только 52 были прямо противоположного мнения.

В той непростой экономической ситуации, которая сложилась в Японии, для нас (учитывая острейший социально-экономический кризис в России), особенно интересно, как действуют руководители крупнейших фирм. Наиболее важно, как им удается активизировать человеческий фактор и настроить персонал на необходимость перемен.

Так, по мнению Хироши Ока, руководителя отдела персоналом фирмы «Джуки», самым важным фактором для преодоления экономического спада является производство и предложение качественно новых и конкурентоспособных товаров. А это в принципе немыслимо без максимальной мобилизации всего персонала фирмы. Но для активизации человеческого фактора необходим ряд условий. Первым таким условием является наличие сильного и гибкого руководства, способного:

1. Поставить перед организацией ясные, осуществимые и перспективные цели.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. Показать пути и способы, необходимые для достижения цели. Приоритетной задачей при преодолении возникших перед организацией трудностей, по мнению японских менеджеров, является сохранение кадрового ядра и потенциала фирмы.

Следующим очень важным моментом является активный информационный обмен и открытая коммуникация со всеми сотрудниками фирмы. Итак, создание динамичной среды с отлаженной обратной связью необходимо рассматривать как первый и важный шаг при осуществлении стратегии преодоления кризисных явлений. Поэтому японские эксперты считают необходимыми мероприятиями следующие:

— трансформация существующих вертикальных (иерархичных) структур в гибкую сеть связей и отношений между основными группами персонала по горизонтали;

— достижение максимальной близости каждой такой группы сотрудников к внешней рыночной среде через автономизацию (самостоятельность) их деятельности;

— использование методов целевого управления группой;

— активизирование членов группы через их участие в процессе управления, т. е. участие не только в самоуправлении и самоорганизации, но и при планировании, координации и контроле над всеми основными процессами, идущими в фирме;

— активный процесс обучения и переподготовки сотрудников с целью приобретения новых знаний и умений, необходимых для новых видов деятельности;

— на основе получения новых знаний и умений достижение каждым отдельным сотрудником многофункциональности, что должно привести к созданию системы полной заменяемости и ротации всего персонала;

— необходимо еще более ясно и четко обосновать и сформулировать критерии для формальной (служебной) оценки проделанной сотрудником работы и связать эту оценку с системой трудового вознаграждения в фирме;

— полная мобилизация и раскрытие всех потенциальных возможностей таких форм деятельности в организации, как кружки контроля за качеством (ККК) и их ори-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ентация на решение проблем, непосредственно связанных с вопросами снижения производственных расходов и уменьшением себестоимости продукции.

Безусловно, что невозможно подробно описать все инициативы и инновации, активизирующие человеческий фактор (персонал японских фирм) с целью преодоления возникших трудностей и в связи с необходимостью приспособиться к новым условиям. Тем не менее мы попытаемся показать основные направления развития японского менеджмента, дающие представление о способах и технологии достижения новой динамики.

КОНЦЕПЦИЯ «РЕИНЖИНИРИНГ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЕ» — ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ

Одним из конкретных направлений, по которым пошел процесс созидания новой модели управления человеческим фактором в Японии, может служить воспринятая американская концепция «Реинжиниринг в бизнес-процессе». Само название этой концепции возникло после выхода в 1993 году книги Майкла Хаммера и Джеймса Чампи «Реинжиниринг в корпорации». Понятно, эти авторы не являются создателями указанной модели управления. Они только обобщили и описали ряд новых подходов, предпринятых различными американскими корпорациями.

Идея, которая лежит в основе этой управленческой революции, направлена против существующего положения в деятельности корпораций. Эта деятельность в границах индустриальной эпохи традиционно базировалась на развитой системе разделения труда. То есть производственный процесс от входа до выхода «разбивается» на отдельные операции, выполняемые различными членами организации. Подобное «расчленение» легитимизируется посредством формирования соответствующих внутриорганизационных структур. Члены производственной организации закрепляются за определенным производственным участком, в рамках которого они специализируются на выполнении одной или нескольких операций. Другими словами, *существующая до настоящего времени большая про*мышленная организация представляет собой кооперацию специализированного труда.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Создание же организации, базирующейся на «реинжиниринге в бизнес-процессах», основано на прямо противоположных предпосылках. Основатели этой концепции считают, что в современную эпоху «организации» необходимо создавать путем объединения отдельных операций и производственных функций в целостные процессы, которые уже не будут разделяться между различными структурными отделами. Соответственно обеспечение каждого такого процесса (от входа в организацию до его выхода) будет осуществляться одним сотрудником или одной группой (командой). При этом все члены такой команды должны быть способны не только к выполнению всего цикла производственных операций, но и полностью взаимозаменяемы. В силу этого в фирмах необходимо в настоящее время готовить сотрудников, ориентированных на целостный производственный процесс. Таких сотрудников Хаммер и Джеймс, создатели реинжиниринга, предлагают назвать «case worker», т. е. работник (сотрудник) на случай (рабочий по обстоятельствам), а команду, ориентированную на выполнение всего производственного цикла, «командой на все случаи» («case team»).

Появление такого типа организации стало возможным благодаря новым информационным технологиям. Именно информационные технологии с их всепроникающей способностью и возможностью разбивать все внутриорганизационные преграды и создают возможность осуществления «реинжиниринга». В том, что японские компании приняли на вооружение данную концепцию, кроется большая доля иронии. Ведь все дело в том, что импульс для разработки американской управленческой школой системы «реинжиниринга» был получен в результате исследования феномена «японский тип управления». Менеджеры США систематизировали японский опыт в области создания системы управления материальными потоками. В частности была использована система «кантан», т. е. методы обеспечения производства продукции в нужном количестве и вовремя («точно вовремя»), а также система всеохватывающего управления качеством. Но, с другой стороны, сами японцы отмечают, что несмотря на свои японские корни, «реинжиниринг» предлагает качественно новую управлен-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ческую модель, значительно отличающуюся от систем, которые являлись ее исходной базой. Японские системы были нацелены на небольшие и постепенные изменения, а реинжиниринг — на быстрые и принципиальные. Не отдельные поправки и улучшения, а решительное отбрасывание всего старого и неэффективного. Эксперты, говоря о различиях между японской системой тотального управления качеством и реинжинирингом, отмечают, что эти две системы отличаются друг от друга, как эффект от лечения китайской медициной отличается от решительной хирургической операции.

Вопреки тому, что определенной части японских руководителей импонирует именно эта решительность и даже жесткость методов, свойственных «реинжинирингу», еще в самом начале раздавались голоса не просто о создании японской модели «реинжиниринга», а о необходимости разработки чисто японских подходов к самому процессу создания. Поэтому необходимо посмотреть, какие же особенности отличают японскую модель «реинжиниринга»? Так, например, в противоположность «американскому понятию «Employee Satisfaction», т. е. удовлетворение «нанятого сотрудника» и европейскому «People Satisfaction», т. е. «удовлетворение человека», японцы предлагают понятие «Associates Satisfaction», т. е. «удовлетворение ассоциированного производителя». Необходимо сказать, что за этими чисто теоретическими понятиями кроются огромные различия, имеющиеся в трудовой и организационной культуре разных стран.

В акцентировании американским менеджментом понятия «сотрудник» проявляется в значительной степени американский культ индивидуализма как источника инициативы и предприимчивости. Для европейцев, у которых всегда считалось, что личная инициатива должна быть сбалансирована механизмом учета общих интересов (т. е. стремлением к равновесию между предпринимателями и профсоюзами), совсем естественно говорить о «человеке», а не о «наемном работнике».

При рассмотрении японской практики нужно исходить из существующей модели трудовых взаимоотношений и *управления, при которой, как мы уже убедились, руко-*

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

водители и исполнители в одной фирме образуют ассоциацию производителей и осознают себя членами единой ассоциации.

В этой связи рассматривают и активизирование деятельности в рамках нового типа групповых форм. Так как в современных организациях постоянно будет вырастать удельный вес чисто интеллектуального элемента, то существующие в настоящее время такие виды групповой деятельности, как кружки контроля качества (малые группы по совершенствованию деятельности), уже не вполне отвечают насущным потребностям. Ведь последние концентрируют свои усилия в управлении только на уровне исполнительской деятельности. Эта система (ККК) создана с целью постоянного внесения в выполняемую работу всякого рода незначительных усовершенствований. Сегодня этого уже явно недостаточно. Нужны коренные инновационные прорывы на принципиально новый уровень технологического развития, что возможно только в результате самостоятельных творческих поисков. А это то, что определенно отсутствует в сегодняшней системе «японского управления». Поэтому в целях инновационного прорыва японские эксперты предлагают создать так называемые «интеллектуальные» группы (ИГ) в отличие от пресловутых «малых групп по усовершенствованию деятельности». ИГ будут объединять не людей, работающих в одном подразделении (что было бы подобием «команды на все случаи»), а, напротив, — сотрудников из разных «команд». В рамках центральных проблем, стоящих перед всей организацией, будут объявлены различные более узкие темы. Любой сотрудник может включиться в работу такой «интеллектуальной группы» по наиболее интересной для него проблеме. Практически эти групповые формы существуют или «вносятся» вне формальных организационных структур. Они будут играть роль «творческих групп для инновационных прорывов», а также послужат механизмом для участия всех в управлении и в принятии решений.

В отличие от существующих «малых групп по усовершенствованию деятельности», через которые персонал принимал участие в управлении на уровне решения конкрет-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ных задач, «интеллектуальные группы» дают возможность персоналу участвовать в создании качественно нового, т. е. решать задачи «стратегического уровня». Ведь практически через «темы» решаются не конкретные задачи, связанные, как правило, с определенным производственным участком, а организационные проблемы, затрагивающие фирму или предприятие в целом.

Нельзя не сказать несколько слов о «японизировании» самих методов внедрения реинжиниринга. Исследователи отмечают, что сила японских фирм не в сокращении персонала, а в его активизации. Через объединение взглядов, мнений и творческих поисков работающих в организации, они развивают интеллектуальный потенциал каждого сотрудника, что в конечном счете превращается в компетентность всей компании в целом. Поэтому, с точки зрения японских специалистов по менеджменту, стратегия реконструирования и реинжиниринга, опирающаяся только на сокращение людей, очень вредна в условиях Японии. В силу этого предлагается скорректировать систему «реинжиниринга» с помощью включения в нее концепции основной компетентности (core competence), разработанной профессором Мичиганского университета С.К.Прахардом и профессором Лондонской бизнес-школы Генри Хаммером.

«Основная компетентность» — это комплекс знаний, умений и технологий, глубоко скрытый (потенциально заложенный) в компании. Носителями этой основной компетентности, несомненно, являются сотрудники, увольняя этих сотрудников, мы как бы уничтожаем их потенциально сильные стороны. Поэтому японские менеджеры считают, что если осью фирменной динамики сделать принцип «основной компетентности», то японским компаниям удастся осуществить будущие революционные изменения всей системы управления и организации.

Даже по этим отдельным (хотя и основным моментам) можно судить о том оригинальном механизме управленческой революции и собственной модели реинжиниринга, которые были сформированы на базе общей генеральной идеи и опыте других стран.

Если попытаться только двумя-тремя штрихами обрисовать эту модель и обозначить ее отличительные осо-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

бенности по сравнению с американской, то можно будет отметить следующие специфические особенности:

1) качественное отличие исходной точки отсчета. Если американская модель основывается на усовершенствованной, классической тейлористской «Рациональной организации», то японская модель базируется на таком посттейлористском феномене, каким является организация «японского управления». В этом смысле можно отметить, что если считать тейлоризм «первой управленческой революцией», а систему японского управления своеобразной «второй управленческой революцией», то к современной третьей управленческой революции, каковой является «реинжиниринг в бизнес-процессах», различные страны подходят, находясь на качественно различных системных уровнях. А это определяет и другие значительные отличия;

2) если в американской модели в центре совершенствования организации находится управленческий процесс сам по себе, то японская модель управленческой революции начинается с роли человека в этом процессе. А это делает сам процесс более человечным и полнокровным. На наш взгляд, японский подход в значительной степени является более перспективным и позволяет в большей степени раскрыть творческий потенциал персонала фирмы.

ДРУГИЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ФАКТОРОМ В ЯПОНСКИХ ФИРМАХ

Безусловно, что сколь бы ни была масштабной и всеохватывающей концепция «реинжиниринга», она не может охватить все те новые моменты, которые характеризуют изменения в системе и механизмах управления человеческим фактором в Японии. Поэтому попытаемся максимально кратко описать некоторые новые основополагающие и важные процессы, идущие сейчас в Японии.

Вначале следует остановиться на повышении роли и значимости таких специфических компаний, как «джиндзайхаккен гайшя» (что можно перевести как «фирмы человеческих ресурсов» или более точно — «фирмы по

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

командированию специалистов»). Эти организации, которым принадлежат своеобразные банки данных, поддерживают связи с представителями различных профессий и специальностей, начиная с чисто рутинных (мойщики окон, дворники, строительные рабочие) и заканчивая переводчиками с редких языков, аналитиками и экспертами в какой-нибудь специфической области. Соответственно, когда в той или иной компании возникает необходимость, «фирмы человеческих ресурсов» посылают «своих людей» в данную компанию на определенный срок или для выполнения конкретной задачи. В данном случае подобная командировка предстает как договор между двумя компаниями, так как командирующая фирма имеет отдельный договор с каждым таким сотрудником.

Нужно сказать, что активность подобных компаний значительно увеличилась именно в последние годы. Очень многие фирмы, и большие и маленькие, которые в нынешней сложной и нестабильной обстановке не могут позволить себе нанять того или иного специалиста на основе официального бессрочного трудового договора, прибегают к этим новым формам наемных отношений. По словам профессора Умедзаки, работающего на экономическом факультете Токийского университета, «система командирования специалистов полностью соответствует эпохе реинжиниринга, характеризующейся быстрыми рыночными изменениями».

Мы становимся свидетелями того, как очень быстро изменяется существующая система временного и частичного трудового найма. Он приобретает качественно новые формы. В результате на основе компаний для командирования специалистов возникает специфическая промежуточная форма наемных отношений.

Нельзя завершить рассказ о новых тенденциях в развитии японского менеджмента, если не сказать несколько слов о воспринятой многими японскими фирмами «системе прямой демократии». Суть этой системы в том, что коллектив фирмы сам выбирает себе руководителя. Право быть избранным имеют все, начиная с начальников отделов и выше. Право избирать принадлежит всем сотрудни-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

кам, имеющим хотя бы шестимесячный стаж работы в фирме. Выборы проводятся каждые два года. Получившие наибольшее число голосов занимают последовательно (в соответствии с числом поданных за них голосов) все руководящие должности в центральном аппарате управления фирмы.

Те, кто не набрал нужного числа голосов, лишаются права участвовать в следующих выборах. Официальное назначение происходит после одобрения со стороны общего собрания акционеров и президента фирмы. Значит, динамика карьеры японского руководителя является самым точным выражением степени доверия и уважения, каким он пользуется в фирме. По данному поводу необходимо также добавить, что именно высокий уровень функционирования и зрелости японского управленческого механизма создает объективные условия для успешного внедрения системы прямой демократии.

В заключение еще раз подчеркнем, что в Японии для управленческих мероприятий вне системы «реинжиниринга» характерно соответствие основным принципам системы управления. Главное в этом основном направлении — все более полное раскрепощение творческой инициативы каждого сотрудника посредством включения его в планирование, координацию, контроль, а также в непосредственное принятие управленческих решений. Все это позволяет создать высокий уровень мотивации, без которого невозможно существование динамичной и конкурентоспособной организации.

Заключение

Сложный процесс перехода России к рыночной экономике обусловливает необходимость глубокого анализа функционирования основных экономических субъектов (фирм) в рыночной среде. Несомненно, когда отсутствует собственная практика зрелых рыночных отношений, использование чужого опыта (с учетом национальной специфики) имеет очень большое значение. Проделанный анализ «япон-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ского способа управления персоналом» делает очевидным возможность и необходимость использования у нас ряда элементов японской системы. Весь мировой опыт хозяйствования (и в первую очередь опыт Японии и Китая) свидетельствует, что страны, добившиеся хозяйственного успеха, сделали это отнюдь не вопреки своим особым традициям и культуре.

Экономическая система должна всегда соответствовать менталитету и вековым традициям этноса. Известно, что российские традиции в хозяйствовании (в отличие от традиций США и очень близко к традициям Японии и Китая) на протяжении веков основывались на огосударствлении и общности. Отсюда традиция мощного государственного регулирования и солидарности (соучастия) всех участников хозяйственного процесса.

Сила японской системы организации и управления заключается прежде всего в творческом использовании чужого опыта, в нетривиальном, нетехнократическом подходе в области мотивации и активизации человеческого фактора. Этот подход выражается в широкой целенаправленной деятельности по гуманизации живого труда, раскрытию, использованию и развитию не только физического, но и психологического и умственного потенциала работника, использованию не только его чисто исполнительских, но и творческих и организаторских качеств и возможностей.

Созданная с большими усилиями японская организационная и управленческая культура формирует такую фирменную среду и производственную атмосферу, которая раскрепощает трудовую и новаторскую инициативу, приводит в движение такую великую производительную силу, как соучастие.

С переходом от технократического способа производства к информационному обществу в еще большей степени усиливается необходимость способствовать раскрепощению производственной предприимчивости работающих. Именно конкуренция в этой области будет определять наиболее эффективные направления развития управления фирмами в обозримом будущем.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

приложение

3. ФИРМЕННЫЕ ЦЕННОСТИ, РИТУАЛЫ И ЦЕРЕМОНИИ

Деловые отношения всегда подчинены строго определенным и фиксированным целям. Менеджеры и бизнесмены используют в своей деятельности средства и методы, адекватные этим целям.

Ритм фирменного существования также находится в прямом соответствии с основными функциями всех организационных структур — программирующей, командной, координирующей и контрольной. В этом смысле можно утверждать, что организационная жизнь как бы «застывает» в своем динамическом равновесии, а трудовая деятельность осуществляется в строго определенных направлениях и повторяющихся рутинных операциях. Но это «статическое», неподвижное состояние и видимая простота деятельности являются мнимым, одномоментным, псевдоконстантным состоянием, а не сущностной чертой внутрифирменных отношений.

ФИРМЕННЫЕ ЦЕННОСТИ

Во всякой фирменной среде, в любой трудовой ситуации и в деловой жизни все идущие процессы протекают согласно доминирующим в данном обществе ценностям. По сути, именно ценности являются тем безошибочным и наиболее точным индикатором, фиксирующим (и определяющим) характер и специфику фирменной культуры, а также приоритеты фирменного управления (консервативные или либеральные), ценности, причем независимо от того, идет речь об организационной сфере или о развлечениях (где также невозможно обойтись без организации), — являются ключевой категорией, адекватное следование которой имеет исключительное значение для успеха, удовлетворенности трудом и профессиональным престижем.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву:
книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Популярное толкование слова «ценность» связывают с синонимами: значимость, благо, достоинство, польза, стоимость и т. д. Но независимо от того, обозначает это слово вещь или явление, качество или количество, ценность есть нечто, что внушает людям уважение, подталкивает их к совершению определенных поступков, заставляет с огромным воодушевлением посвящать месяцы и годы жизни какой-нибудь идее и делать все возможное для ее материализации.

Психологи говорят о трех формах существования ценностей. Во-первых, они *выступают как общественные идеалы*, как выработанное общественным сознанием представление о должном и необходимом; во-вторых, *ценности предстают в виде конкретных произведений материальной и духовной культуры* либо человеческих поступков, являющихся конкретным, предметным воплощением общественных ценностных идеалов; и, в-третьих, *ценности входят в психологическую структуру личности* в форме личностных, являющихся одним из главных источников мотивации ее поведения. Как правило, для личностных ценностей характерна высокая осознанность. Они отражаются в сознании в форме ценностных ориентаций и *служат важным фактором социальной регуляции взаимоотношений людей и поведения индивида*. Система этих ориентаций образует содержательную сторону направленности личности и выражает внутреннюю основу ее отношений к действительности. В процессе совместной деятельности, определяющей отношения людей в группах, складываются групповые ценностные ориентации. Поэтому в нашем случае совпадение важнейших ценностных ориентаций всего персонала фирмы обеспечивает солидарность ее членов, сплоченность коллектива и устойчивость развития.

Спрашивается, каковы же основные ценности, входящие в состав фирменной культуры, и как они соотносятся между собой по степени значимости? Отвечая на этот вопрос, необходимо подчеркнуть, что полным провалом завершилась бы любая попытка руководителя организовать людей и управлять коллективом без знания их системы ценностей и ценностных ориентаций.

Эффективное руководство всегда *основывается* на совершенном и *точном знании всего, что способно вдохновить и мобилизовать рабочих и служащих*, внушить им чувство энтузиазма и гордость, ощущение превосходства, чувство принадлежности. С другой стороны, в систему фирменных ценностей входит осознание превосходства и *понимание достоинств своей организации* — качество обслуживания, новаторство в технологиях, быстрота всех операций, надежность и безопасность производимых

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

продуктов, популярность среди партнеров и клиентов, прекрасный фирменный имидж и многое другое.

Итак, *именно ценности объединяют всех членов фирмы в сплоченный коллектив. Ценности приобщают персонал к основным целям фирмы, задачам, средствам, символам, знакам престижа.* По тому, какие ценности разделяют члены той или иной общности (группы), в наибольшей степени можно судить об ее экономическом и культурном характере, ее стабильности и гибкости (пластичности и приспособляемости к новым условиям), мобильности и открытости по отношению к инновациям, экспериментам и реформе. Существует прямая связь между хорошим руководством и ценностно-ориентационным единством группы. Ведь формирование любой организации начинается с определения базовых исходных ценностей, т. е. выбора пути, точки зрения, предпочтения, установок, совокупности готовностей данной малой группы (персонала фирмы) действовать в системе рыночных отношений определенным образом. Кроме того, данная совокупность базовых ценностных ориентаций объединяет идеи создателей фирмы с индивидуальными интересами и потребностями сотрудников, а всю фирменную политику — с характером предприятия, его специфическими целями и методами деятельности. Во многих случаях сделанный в самом начале выбор той или иной системы ценностей (которая и определяет сущность данной организации), не оглашается публично, а существует в определенном смысле на подсознательном уровне у персонала фирмы. Поэтому лидер и руководитель организации должны выступать и в роли наиболее авторитетного эксперта по раскодированию, распространению и защите данных фирменных ценностей.

Анализ деятельности эффективных организаций, преуспевающих фирм и дееспособных объединений показывает, что работающие в них люди имеют не только осознанное понимание значимости и ценности своего труда (общественная польза, культурный резонанс и конкретный профессиональный престиж), но и такие качества, как энергичность, деловитость, бескорыстное и добросовестное отношение к труду, сплоченность, находчивость, реалистичность, доброжелательность, коммуникативная готовность и стремление к взаимодействию, мечтательность, и многое другое.

Какие же ценности доминируют в совершенных фирмах (организациях)? Есть мнение, согласно которому рамки ценностных ориентаций ограничены следующими убеждениями и установками членов той или иной организации:

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— они самые лучшие, даже любая мелочь в их деятельности важна;

— что к людям следует относиться как к личностям;

— что качество их обслуживания должно быть только превосходным;

— что большинство членов организации должны быть новаторами, с одной стороны, и готовыми к неудаче, с другой (так как не каждая инновация приводит к успеху);

— что наиболее важным является неформальное поощрение достигнутого успеха и развитие внутрифирменных контактов и коммуникативных связей;

— что весь персонал должен стремиться к увеличению доходов и экономическому процветанию своей фирмы.

Из этого перечисления следует, что не существует четких границ между технологическими, моральными, коммуникационными, управленческими и другими ценностями. Напротив, видна отчетливая тенденция к синтезу и взаимопроникновению экономики в культуру (и обратно), искусства в мораль (и обратно), игры в политику (и обратно). Например, моральные ценности в менеджменте предполагают такие установки организационного действия и отношений (как внутри самой фирмы, так и между отдельными организациями), которые ни в коем случае не приведут к потере здоровья, безопасности, чести и достоинства людей (клиентов, сотрудников, партнеров, конкурентов), а всегда будут способствовать доброму и гармоничному регулированию деловых связей.

В торговой практике экономически развитых стран известно много случаев, когда компании по производству и продаже продовольственных товаров ценой огромных материальных потерь по первому же сигналу о доказанном вредном влиянии продукта на организм человека целиком изымали с рынка всю партию того или иного товара. С сожалением должны констатировать, что за последние годы в России было много противоположных случаев, когда в продажу умышленно пускались товары с заведомо просроченными гарантиями о пригодности, с фальсифицированными сертификатами качества, с большим содержанием вредных для здоровья веществ, и т. д.

Можно назвать следующие качества и характеристики, являющиеся ведущими среди моральных ценностей в организационной жизни и обязательными для каждого сотрудника эффективно работающей фирмы:

— трудолюбие,

— сознательность,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— отзывчивость,
— справедливость,
— скромность,
— толерантность (терпимость),
— инициативность,
— состязательность,
— профессиональная гордость,
— профессиональная честь.

Трудовая мораль предполагает и дополнительные требования к отдельным профессиям, которые вытекают из их специфики. Например, в медицине — сохранение врачебной тайны, в журналистике — самоотверженность в стремлении к истине и ее публичном раскрытии, в юриспруденции — неподкупность и верность законам.

Итак, в целом, сознавая условность подобного деления, фирменные ценности могут быть разделены на консервативные и либеральные. Критерием для подобной дифференциации являются такие присущие менеджменту свойства, как различное отношение к новому и старому, готовность к риску, степень доверия при делегировании полномочий, специфика внутрифирменных коммуникаций и еще ряд других «пробных камней», которые будут показывать, что, например, соответствующая фирма повернулась спиной к мировой динамике и следует старым предписаниям и традиционным установкам, или же, напротив, открыта всем экспериментам, идущим в мировой экономике, и стремится к новым технологиям и новым управленческим моделям.

КОНСЕРВАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

Чтобы избежать нежелательных негативных оценок такого типа ценностей, напомним читателю старую английскую истину: «Консервативен — значит компетентен», — символизирующую такую важную сторону развития, как преемственность. Преемственность предполагает опору на опыт, разумность, предусмотрительность. Исследования показывают, что в фирмах с консервативной системой ценностей высоко ценятся мораль, плановость, последовательность, безопасность, технократизм и многое другое. Очень часто выразителями ценностей консервативного типа являются наиболее опытные сотрудники фирмы и представители старшего поколения. В одном социологическом исследовании, проводившемся в США, было установлено, что 50% рабочих и служащих,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

причем в основном старше 40 лет, мотивированы традиционными стимулами. Они чувствуют себя «более уверенно» («в своей тарелке»), получая четкие и строгие указания от своего непосредственного начальника, когда перед ними ставят очевидные, ясные и понятные задачи в трудовой деятельности. Они и не стремятся искать какого-то особенного «смысла» в своей работе. Наиболее показательным для консервативного духа и соответствующего морально-психологического климата в данной управленческой системе является отношение к начальнику.

Во многих случаях это раболепное, лишенное какой бы то ни было критичности, отношение. У подчиненных к такому начальнику не «нормально-уважительное» отношение, а как бы «согнуто-умилительное». Одним из многочисленных доказательств угоднического отношения к начальнику, которое предписывалось «старыми» ценностями, является популярный в учрежденческом фольклоре «свод правил», распространенный в тоталитарных и посттоталитарных канцеляриях разных стран.

Правила

1. Начальник имеет право.
2. Начальник всегда имеет право.
3. Если какой-нибудь подчиненный имеет право, см. пункт 2.
4. Начальник не ест, он питается.
5. Начальник не спит, он отдыхает.
6. Начальник никогда не опаздывает, он лишь задерживается.
7. Начальник никогда не уходит с работы, его вызывают.
8. Начальник не читает газет в рабочее время, он и так информирован обо всем.
9. Начальник не пьет, он дегустирует.
10. В кабинет начальника входят с собственными идеями, а выходят только с идеями начальника.
11. Начальник всегда начальник, даже когда он в плавках.

Хотя и в гротескно-водевильной форме, этот апокриф тоталитарной эпохи ярко демонстрирует черты и особенности отношения подчиненных к руководителю консервативного типа и такого руководителя к своим подчиненным. Такой руководитель предпочитает до предела усиливать свои контрольные функции, вместо того чтобы использовать потенциальные возможности вверенного ему коллектива. Консервативный руководитель всегда будет стремиться к решению ближайшей и хорошо известной ему проблемы (предпочитая синицу в руке журавлю в небе), а не

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

к далекой перспективе, выберет исключительно рутинные методы для преодоления кризиса вместо использования современных подходов и авангардных технологий. Консервативные ценности ориентированы на стереотипное, а не преобразовательное начало, потому что по своей природе они тяготеют ко всему известному, надежному, хорошо проверенному и безопасному. Смысл консерватизма (а в умеренных пропорциях и польза) заключается в том, что он в максимальной степени рожден и продиктован опытом, многолетней практикой, традициями и рационализмом, как своеобразной жизненной философией. Опасность от чрезмерного срастания консервативной модели с системой управления и организации может исходить по нескольким направлениям. Во-первых, консервативный подход может оказаться неэффективным и даже гибельным при решении современных экономических проблем, которые требуют неординарных подходов и инновационных технологий. Во-вторых, необходимо учитывать, какие невероятные изменения произошли в сознании и мышлении людей, как изменились их жизненные установки, система мотивации и отношения к труду, какие новые требования появились у людей по отношению к своему рабочему месту, непосредственному руководству и т. д. Значит, неучет этого и попытка прямого давления на персонал просто неэффективны. В-третьих (но ни в коем случае не последнее), это то, что консервативные ценности как бы подавляют такие присущие каждому полноценному человеку свойства и качества, как смелость, открытость, мечтательность, прямота, энергичность, желание кардинальных реформ. Оттеснение вышеперечисленных человеческих чувств и действий на задний план приводит к примирению человека с существующей действительностью, демотивирует личность, лишает ее возможности участвовать в инновационных процессах и приводит в конечном счете к спаду трудовой активности, лицемерному и фальшивому отношению к организационным целям и задачам и, наконец, к срыву деловых взаимоотношений в целом.

ЛИБЕРАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ

Время, в котором мы живем, все больше и больше заставляет нас обращать внимание на моральные, культурные, профессиональные, эстетические, политические и другие ранее второстепенные приоритеты и ценности. Подчеркнутый интерес к этим чисто человеческим, а не технократическим ценностям помога-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ет не только ускорить сам процесс социального развития, но и способствует качественному развитию личности. Либеральные ценности в организационной сфере отражают изменение массового общественного сознания по отношению к работе и к профессиональной самореализации. Опора на эти ценности дает возможность каждому человеку проявить свои творческие возможности, обеспечивают полноценную мотивированность (в которой такие традиционные стимулы, как зарплата и рабочее время уже не играют первостепенную роль), моральную удовлетворенность, возможность открыто сказать все что хочешь, а не то, что угодно руководству, и многое другое. Эффективные и свободные внутрифирменные коммуникации по горизонтали и по вертикали, позитивные установки ко всем нововведениям, гарантированный простор свободному проявлению своего мнения и проведению различных экспериментов (в том числе и управленческих) наиболее показательны для внутренней природы ценностей либерального типа. Впрочем, согласно хорошо известной теории Тофлера, это связано с «третьей волной» в развитии человеческого общества. Это такой этап в развитии человеческой цивилизации, когда сам труд становится все более разнообразным, а реорганизация является перманентным состоянием в жизни любой фирмы. Именно либерализм занимает центральное место в системе новых ценностей «третьей волны».

Внутренняя свобода и широта современного менеджмента изменили отношение и к такому удивительному человеческому свойству, как интуиция. Необходимо помнить, что психология рассматривает интуицию не как что-то случайное и второстепенное, а как необходимый и внутренне обусловленный природой творчества момент выхода за границы сложившихся стереотипов поведения и, в частности, чисто логических (технократических и рациональных) программ поиска решения той или иной сложной и нетрадиционной задачи. Ведь талантливый руководитель всегда сможет по ряду второстепенных признаков и симптомов принять решение, противоположное тому, на которое его подталкивают видимые, очевидные для всех традиционные причины и факты. Согласно теории психоанализа Зигмунда Фрейда, эти решения, адекватные какой-нибудь запутанной ситуации, возникают у менеджера на подсознательном уровне. Ведь согласно распространенному ныне мнению у каждого из нас в определенных условиях может проявиться так называемое «шестое чувство» или «внутренний голос». Следует знать, что этот «внутренний голос» не некое мистическое чувство, а интуитивное знание, почти всегда опосредованное прежним опытом

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

практической и духовной жизни человека, что собственно, и позволяет говорить о профессиональной интуиции как необходимой составляющей профессиональной работы менеджера. Многие менеджеры открыто говорят о той огромной роли, которую сыграло в их бизнесе «предчувствие» или некое божественное чутье. Ведь только индивидуальная сверхчувствительность может помочь проникнуть в невербальные сигналы, в специально подобранную информацию, ложь, фальшь, желание конкурентов вас «подставить» и увидеть за этой «завесой» истинное положение дел. Многие наиболее успешные сделки были построены на интуиции, а точнее, на умении предвидеть и прогнозировать, основываясь на явно недостаточном числе фактов. Интуиция как бы «достраивает» в сознании человека недостающее знание, что особенно необходимо, когда нужно действовать очень быстро, в экстремальных обстоятельствах, когда нет времени на тщательный анализ ситуации, на консультации с экспертами и на получение значимой информации. В то же время невозможно впоследствии объяснить, почему в данной критической ситуации тот или иной руководитель принимает неожиданные для всех решения (т. е. противоречащие всем известным фактам и мнениям), которые впоследствии окажутся единственно верными. Поэтому к интуиции (божественному чутью) многие испытывают как уважение, так и боязнь, потому что все непонятное, загадочное и таинственное притягивает и отпугивает одновременно. Итак, преимущества новой модели фирменного управления, в которой доминируют либеральные ценности, можно собрать, по крайней мере, в три основные группы.

Первая включает в себя систему верований, установок и ожиданий относительно самой работы. Усиление ее творческого характера, новые огромные возможности в выборе средств и подходов при решении производственных задач (благодаря высокому уровню подготовки и образованности работников и использованию авангардных информационных технологий) позволяют сформировать качественно новое отношение к труду как к наиболее важной ценности, как к подлинному феномену в человеческой жизни, к приоритету номер один в деятельности любой организации.

Вторая — касается динамики межличностных коммуникаций в фирменной среде. Отметим доминирование горизонтальных структур над вертикальными во всей системе управления, что проявляется прежде всего в уважении и учете мнения отдельных сотрудников, в высокой степени делегирования полномочий и

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

доверия. Подобный либеральный тип общения между подчиненными и руководителями, а также между отдельными подчиненными по горизонтали в организационной сфере, является важнейшим благоприятным фактором для формирования и развития особого корпоративного духа (духа солидарности) в современных компаниях.

Третья группа — имеет дело преимущественно с индивидуальными ценностями, причем с теми из них, которые формируют самочувствие личности, ее уверенность в новом порядке и, наконец, менталитет. В каких же личностных характеристиках проявляется дух либерализма в современном управлении высокоразвитыми и эффективными организациями? К ним можно отнести высокую и непрерывно совершенствующуюся профессиональную компетентность, постоянную информированность о развитии всех процессов, идущих в фирме, глубокое постижение фирменных целей и соотнесение их со своими личными планами, значимость собственного «Я» у каждого сотрудника и другие черты и характеристики, отражающие личностные и субъективные интерпретации идей либерализма в сегодняшнем управлении высокоразвитых организаций. Можно заключить, что свободолюбие и свободомыслие, смелость и полет мысли являются наиболее прекрасной (но ни в коем случае не декоративной) частью совокупности либеральных ценностей в фирменной культуре.

РИТУАЛЫ И ЦЕРЕМОНИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

Ритуалы (обряды) и церемонии в фирменной среде являются в некотором смысле подлинным воплощением предприимчивости, красивых и наиболее значимых моментов, которые символизируют корпоративный дух и единство всего персонала, сближение всех членов трудовой общности, демонстрируют им новые и еще неизвестные страницы прошлой истории и настоящего их фирмы, приобщают всех участников ритуала к основным фирменным ценностям и традициям.

В чем же заключается внутренний смысл и сущность ритуальных форм поведения и взаимодействия индивидуумов? Иногда человека представляют и описывают как существо, преимущественно рациональное, экономическое, политическое или играющее. Но можно интерпретировать его и как существо ритуальное и проследить четкую параллель между его ритуальным и вер-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

бальным поведением. Точно так же, как язык является символической системой, построенной по определенным правилам, так и *ритуал представляет собой систему символических актов*, которая тоже *строится на основе определенных правил.*

Сложный, но явный параллелизм между ритуалом и языком как основным коммуникативным средством можно увидеть, рассматривая исторические попытки объяснения ритуального поведения. В большинстве таких объяснений именно язык выступает как важнейший фактор, связанный с сущностью ритуала.

Функции ритуала исследователями определяются в зависимости от его смысла и назначения. Здесь возможны два основных подхода: во-первых, *ритуал может описываться как символическое выражение реальных социальных отношений и статуса индивида в обществе*, а во-вторых, как символическое выражение отношения человека к трансцендентной, духовной реальности и к предельным ценностям данного социального сообщества. В аспекте рассматриваемой нами проблемы нас будет интересовать, главным образом, первый подход. Исследователи отмечают, что ритуал обнаруживает ценности группы на самом низком уровне, так как люди выражают ритуалом то, что более всего трогает их, а так как формы выражения обусловлены и непреложны, то в итоге и обнаруживается система социальных ценностных ориентаций. С помощью изучения ритуалов можно обнаружить ключ к пониманию главного в организации той или иной социальной структуры.

Но как бы ни интерпретировать ритуал — это прежде всего символическое внерациональное поведение, ритуал никогда не целенаправлен.

Ритуальное поведение, с другой стороны, несомненно, представляет собой средство невербальной коммуникации. Кроме того, комплексное исследование ритуала должно затрагивать также и его взаимосвязь с искусством, архитектурой, с ролью специфических объектов, используемых в ритуале, например особых ритуальных одеяний. Все эти компоненты по своей структуре и значению являются невербальными, непременно присутствуя в контексте ритуала.

Английский ученый Виктор Тэрнер, рассматривая ритуалы и обряды, понимает их как предписанное формальное поведение, а с другой стороны, определяет как «систему верований и действий, исполняемых особой культовой ассоциацией». В своей книге «Символ и ритуал» он пишет, что «ритуал — это стереотипная последовательность действий, охватывающая жесты, слова и объекты, исполняемые на специально подготовленном месте и пред-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

назначаемые для воздействия на сверхъестественные силы или существа в интересах и целях исполнителей». Ритуалы, по Тэрнеру, могут быть в свою очередь разделены на церемонии жизненных переломов, исполняемые при рождении, совершеннолетии, браке, смерти и т. п. для обозначения перехода от одной фазы индивидуального цикла к другой; и ритуалы бедствия, которые исполняются для умиротворения либо изгнания сверхъестественных сил или избавления от неудач и несчастий. Особенно для нас важно то, что Тэрнер анализировал ритуалы как механизм приспособления нового к традиционному в культуре и в социальной жизни, облегчающий этот переход к новому.

Тэрнер рассматривал ритуал и ритуальный процесс в символическом, ценностном, целевом, ролевом, структурном и лиминальном (бесструктурном) аспектах. В первом случае ритуал предстает как собрание символов, а символ — как «мельчайшая единица ритуала, сохраняющая специфические особенности ритуального поведения». Во втором — это передача информации о важнейших ценностях и их иерархии. В третьем — ритуал рассматривается как система целей и средств, которые могут и не иметь религиозного значения. В четвертом — как взаимодействие различных социальных статусов и положений. Пятый — требует рассмотрения как собственно структуры ритуала, так и социальной структуры, в их взаимоотношении. Шестой — связан с лиминальной (переходной, бесструктурной) фазой ритуалов особого типа — ритуалов перехода. Основные идеи Тэрнера, которые могут помочь нам в осмыслении собственно фирменных ритуалов и церемоний, связаны *со значением ритуальных действий* и сопутствующих им игровых ситуаций *для осуществления преемственности между различными поколениями в той или иной организации, для поддержания фирменных традиций и передачи накопленного опыта через символы.* Наконец, важные для фирмы ритуальные церемонии часто становятся праздником, своеобразным перерывом в сером потоке будней, который знакомит персонал фирмы (или открывает, приобщает) к ценностям, особенно важным для конкретной производственной или общественной организации.

Устойчивость, преемственность, долговечность, прочность, стабильность являются качествами, которые всегда внушали людям большое уважение именно в силу своей имманентной принадлежности к ритуалам и церемониям. Задача менеджмента заключается в привнесении в деловую фирменную среду некоего алгоритма, неизменяющихся культурных кодов и различных игровых посланий. Во время ритуальной церемонии прагматизм,

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

чисто рациональные установки и конкретные цели на известное время отступают перед магическим воздействием ритуальной символики. Театрализованное действие, речи, наполненные необыкновенным содержанием, необычное поведение — приводят к идейной и эмоциональной метаморфозе всех участников ритуала. (В качестве примера такого мощного воздействия ритуала на психику можно привести описание тайной церемонии приема в масонскую ложу, описанную Л.Н.Толстым в романе «Война и мир».) Таинственный и волнующий характер ритуальной ситуации исключительно глубоко запечатлевается в душах и сердцах людей, укрепляет их мотивацию в своей профессиональной реализации в той или иной фирме, учреждении, на предприятии; приобщают их к духу и климату данной организационной структуры. К примеру, большая устойчивость некоторых старых русских обычаев (особенно трудовых) показывает глубокое проникновение определенных ценностей в групповое и индивидуальное сознание, в родовую и личную память. Так, исследования конца прошлого и начала нынешнего века относительно специфических казачьих традиций в области земледелия на Дону показывают невероятную устойчивость и значимость старинных сельскохозяйственных обрядов и обычаев. Самое удивительное, что все эти обычаи, казалось бы полностью уничтоженные и стертые из памяти народной, тем не менее восстанавливаются и возрождаются сейчас, в конце XX в. при первой же благоприятной исторической ситуации, казалось бы на пустом месте. Подобное возрождение из небытия практически полностью уничтоженных народных и христианских обычаев показывает их укорененность на подсознательном уровне. Без сомнения, только те организационные ритуалы могут рассчитывать на глубокое воздействие на сознание человека, которые сумели проникнуть в самую сердцевину человеческой системы верований, установок и ценностных ориентаций. Но если для сельских жителей подобную роль могут сыграть религиозные установки и верования, то для рабочих и служащих нового типа только та вера способна внушить уважение, которая связана со смыслом их конкретной работы, имиджем и престижем фирмы, с передовыми методами и стилем организационного руководства.

Событийный повод является наиболее важной частью системы, структуры и конкретной конфигурации организационных ритуалов и церемоний. Именно конкретный повод, как квинтэссенция предмета и объекта ритуального действия, в максимальной степени диктует и предопределяет отдельные стороны, пространственные и временные характеристики обряда. Логично

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

поэтому, к примеру, ритуал поступления сотрудника на работу обставлять одним убранством (интерьер, одежда, украшения, музыка, стихи, обстановка) и последовательностью действий, а ритуал открытия нового офиса или закладки здания связывать с другой аранжировкой и поведенческим решением. А, например, ритуал вручения сотруднику какой-нибудь награды обставлять деталями, особенностями и нюансами, в корне отличными от применяющихся в первых двух ситуациях. Вот почему менеджеры и все ответственные в данной фирме или организации за проведение обрядов и церемоний, прежде чем начать искать инструкции, схемы, сценарии для проведения того или иного ритуала, должны очень глубоко вникнуть в сущность данного конкретного повода, который соберет их коллег вместе. Очень важен также и масштаб того или иного повода. Одно дело отмечать трехлетие учреждения акционерной компании или открытия бизнес-школы и совсем другое — праздновать столетний юбилей со дня открытия университета или библиотеки. Непонимание различий в масштабе того или иного события почти всегда приводит к негативным результатам, даже конфузам, и приносит большой моральный ущерб репутации фирмы и ее руководству. Например, если по ничтожному поводу устраивается грандиозный и помпезный праздник и, напротив, значимое событие отмечается убого, бедно и пренебрежительно поверхностно.

Ритуалы, строго установленные стереотипные формы и определенная техника общения в повседневной деятельности той или иной фирмы, могут совершаться автоматически. Это прежде всего относится к общепринятым и разделяемым всеми членами данной трудовой общности способам обращения друг к другу или поздравлениям. Такие традиционные фразы: «Здравствуйте, как ваши дела?», «Хорошо! А вы как себя чувствуете?», «Как провели выходные?», «Добрый день!», «До свидания, желаю хорошо провести вечер!» или «Поздравляю с Новым годом!» и многие другие общепринятые обращения являются малыми ритуальными формами, обязательными в деловой жизни. Обращаясь к тому или иному человеку с подобной ритуальной фразой, отвечая на обращение, мы делаем это по инерции, почти никогда не задумываясь о сути происходящего. Известно, что ритуальный язык используется в обращении, когда мы находимся в условиях определенной социальной среды, где нас ожидают традиционные (стандартизированные) ответы. Поздравления всегда ритуальны — мы кратко отвечаем друг другу в ответ на поздравления, даже не вслушиваясь в ответы другого человека, после чего сразу переходим к волнующим нас деловым и профессиональным пробле-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мам. Ведь *ритуал — это специальная форма взаимодействия, придуманная людьми для удовлетворения потребности* в признании. А потребность в признании — первая, с которой начинается взаимодействие людей, и без ее насыщения невозможно удовлетворить другие потребности. Если потребность в признании не реализуется, то начинает развиваться агрессивное поведение по отношению к «нераспознающему» вас человеку. (Представьте, что вы при деловой встрече протягиваете собеседнику руку — и она повисает в воздухе.) Ритуал и призван снять агрессию и удовлетворить эту необходимость в признании хотя бы на минимальном уровне. Ритуалам человек учится с детства и они дают ему постоянный жизненный фон для признания. Итак, любой фирменный ритуал — это набор комплиментарных межличностных взаимодействий. Участие в нем не требует от людей анализа происходящего или самовыражения в большей степени, чем это требуется по ритуалу. Каждый, кто пытается что-то изменить в ритуальном действии, подвергается осуждению всех окружающих.

В фирменных ритуалах большое внимание следует уделить одежде. Одежда как материализованная сущность различных актов повседневной жизни и праздников является необходимым компонентом ритуалов и обычаев, как торжественных, так и более простых церемоний. Например, фрак, изобретенный еще в XVIII веке, сегодня выполняет ряд важных и существенных функций, являясь необходимым атрибутом ряда профессий, при исполнении людьми своих функциональных обязанностей. Причем это касается профессий, имеющих подчеркнуто коммуникативный и представительный характер, — дипломатов, дирижеров, церемониймейстеров, официантов и других, а также при участии людей в особо торжественных церемониях. Так, для того чтобы подчеркнуть величие момента, торжество академического духа и нравов, особое уважение к знаниям и мудрости, при вручении Нобелевской премии в Стокгольмском концертном зале филармонии все лауреаты и сегодня должны быть обязательно во фраках. В этом случае ритуальная одежда помогает усилить значимость и пышность церемонии и подчеркивает преемственность в развитии науки, связь традиций и новаторства в культуре.

В обрядовых процессах одежда — знаковая система, которая имеет кодовое значение и является средством выражения смысла данного ритуала. Семиотика (т. е. комплекс научных теорий, изучающих различные свойства знаковых систем) одежды об-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ращена (или связана) в первую очередь с внешней конкретной средой ритуала (веселый или печальный, трагический, оригинальный, специфический или традиционный, банальный). Магия материального знакового послания всегда является составной частью магии поведения (жесты, походка, мимика, танцы, поклоны и пр.) и речи (торжественное слово, надгробная речь, доклад, сообщение, поздравление, почетный адрес, и др.) как ведущих элементов того или иного обычая. Одежда через свой покрой и фасон, цветовую гамму, длину, через разнообразие и фееристичность или, наоборот, посредством строгости и цветовой монотонности выражает эмоциональное состояние людей, совершающих обряд, подчеркивает и дополняет характер игрового компонента ритуала. Исходя из предназначения данного ритуала на одежду возлагаются многочисленные функции психологического воздействия: внушить ужас или восторг, благоговение, успокоить глаза и другие органы чувств или, напротив, ударить по нервам и обострить (возбудить) чувства. И если для любителей и дилетантов ритуальная одежда в лучшем случае может представлять интерес с точки зрения любопытства, соприкосновения с чем-то ярким, малоизвестным и необычным, то для посвященного в символику обряда и способного раскодировать знаковый шифр ритуальных одеяний и аксессуаров уже стоит вопрос о глубоком смысле и важной роли каждой отдельной детали, всякого цветового нюанса, всякого маленького рисунка, украшения или узора.

Замечательным примером ритуального вовлечения в учебный процесс с помощью перемены своей одежды может служить преподавательский эксперимент профессора Ричарда Икина. Уже много лет он удивляет весь научный мир, преподавая своим студентам биологию в Калифорнийском университете, одетым в костюм соответствующей эпохи, в которую жили Г.Мендель, Ч.Дарвин, Л.Пастер и другие знаменитые ученые. Загримировавшись и тщательно подобрав костюм (иногда в парике, иногда с густой бородой, а то и одетый в длинную рясу с капюшоном или облаченный в мундир с латунными пуговицами), профессор Икин, читая лекции студентам, как бы воссоздает материальную среду, в которой было сделано гениальное открытие того или иного выдающегося ученого. Таким путем ему не только удавалось привлечь к своим лекциям повышенное внимание и полностью завладеть аудиторией, но и подчеркнуть научную и культурную ценность научного прорыва в неизвестные области духовных гигантов различных эпох. Специалисты подчеркивают, что риту-

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

алы с большой пользой применяются во многих организациях, чтобы напомнить персоналу об огромной важности фирменных ценностей и чтобы помочь каждому сотруднику в усвоении и принятии этих ценностей. Рассматривая в самом общем плане *ритуалы, применяемые в трудовой среде*, их можно *разделить на следующие основные типы*:

— ритуалы при поступлении на работу;
— организационные ритуалы, или ритуалы открытия,
— интегрирующие ритуалы,
— ритуалы, связанные с отдыхом и восстановлением

Обряды, характерные при поступлении на работу, обязательно включают **обучающий момент** (знакомство новичка с историей и традициями фирмы, с основными ее ценностями, с наиболее существенными ее особенностями фирменного управления). Известная компания «Дженерал электрик» организует для своих «новобранцев» одномесячное обучение, прикрепляя к каждому новичку наставника, который знакомит его с основными фирменными ценностями.

Организационные (открывающие) ритуалы чаще всего имеют цель дополнительно подчеркнуть важность того или иного события в жизни организации и ее членов с помощью торжественных вечеров, праздничных обедов, посвященных знаменательному событию в жизни фирмы, специальных церемоний награждения какого-нибудь сотрудника или отдела за достигнутые успехи.

Интегрирующие ритуалы направлены к достижению еще большей сплоченности персонала и созданию благоприятной, дружеской морально-психологической атмосферы в фирме. С помощью таких ритуалов сотрудники лучше узнают друг друга, что способствует созданию корпоративного духа и отношениям солидарности между сотрудниками. Это особенно важно для предпринимательских организаций, которые смело встречают все новые веяния времени, ищут новые неизведанные пути. В таких фирмах качественные изменения, реформы, инновации превращаются не только в цель, но и в своеобразный культ.

Ритуалы, связанные с отдыхом и восстановлением, помогают людям полноценно отдохнуть и восстановить свои силы. Здесь стоит вопрос не только о возможностях, которыми располагает та или иная организация, — базы отдыха, санатории и спортивные лагеря, но и об эргономичных критериях, которые прилагаются ко всякому офис-оборудованию и вообще к внутрифирменному дизайну, что способствует созданию благоприятной и функциональной рабочей среды.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

К сожалению, в современной российской предпринимательской практике больше негативных примеров в вопросе организации фирменных ритуалов. Как правило, такие важные моменты в жизни человека, как поступление на работу, повышение в должности, выход на пенсию, организуются самым формальным способом. Управляющий, генеральный директор или президент фирмы очень редко испытывает желание подумать, как оригинально организовать ту или иную церемонию, чтобы добиться ее торжественности и значимости для конкретного сотрудника. В условиях российского бизнеса и предпринимательства фирменные ритуалы представляют собой пеструю смесь слегка измененных официальных мероприятий, доставшихся в наследство от советских времен (сегодня абсурдно звучат такие обряды, как «Праздник трудовой славы», «Вечер наставников» и др.), и чисто интуитивных и механических попыток создания новых моделей фирменных ритуалов путем бездумного перенесения на нашу почву обрядов и церемоний, принятых в западных или японских фирмах. Правда, сейчас происходит реставрация традиционных христианских ценностей и многие фирмы включают в ритуал открытия новых офисов и представительств, производственных зданий — «освящение» (водосвятие), производимое православным священником. В ритуал «освящения» начинают входить такие пожелания, как «хорошего бизнеса», «большой прибыли», «удачных сделок», «много покупателей» и др.

Все еще очень плохо и во многом случайно используются для организации торжественной церемонии такие удобные поводы, как «миллионный клиент», «юбилей», «представление нового товара на рынке». А ведь не так давно все газеты мира сообщили о 150-миллионном посетителе Эйфелевой башни — француженке Жаклин Мартинес. Эта счастливая женщина была удостоена соответствующего подарка — спортивной модели «Ситроена», возможности купить сувениров на сумму 5000 франков и великолепного букета цветов. Ритуал торжественного вручения всех этих подарков еще раз продемонстрировал уникальные возможности привлечения к себе всеобщего внимания и приобщения людей к какому-то имени, ценности или системе. Специально и очень много можно говорить о тесной связи между ритуалом и рекламой, проявляющейся через ритуальную продажу (или раздачу) товаров на определенном месте, или церемонии официального представления новых товаров, услуг, видов деятельности.

Кроме того, практика показывает, что особенно удачными и продуктивными являются церемонии, которые связаны с чем-то

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

глубоко личным, сентиментальным и неформальным, касающимся участников данного ритуала. Этот личный момент, персональное уважение и конкретное адресное внимание при вручении подарка или награды придает дополнительную ценность всей церемонии и усиливает ее уникальность и неповторимость. Ценности, ритуалы и церемонии в жизни фирмы являются самыми представительными компонентами, формирующими ее культуру и стратегию. Без преувеличения можно сказать, что те фирмы, которые не определились со своими доминирующими ценностями и ориентирами и не имеют хорошо продуманной и отработанной системы обрядов и церемоний, переживают постоянный кризис и находятся на грани провала. Так как это подтверждается практикой, то неудивительно, что именно ценности и ритуалы являются образным выражением (метафорой) предприимчивости. Благодаря ритуалам и церемониям приобретает конкретные очертания и осмысляется всем персоналом фирмы все то ценное, что происходит в трудовой, производственной и исследовательской среде. И чем теснее доминирующие организационные ценности будут связаны с индивидуальными интересами, потребностями и установками, тем больше шансов у данной фирмы действовать на рынке эффективно, гибко и целенаправленно.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

приложение

4.
ПЕРЕЧЕНЬ ПОСТОЯННЫХ ПРОБЛЕМ

Всеобщий закон. Хорошее решение может быть с успехом применено к любой проблеме.

Наблюдения Баруха. Если у нас есть только молоток — все окружающее кажется нам гвоздями.

Фокс о проблеме. Когда проблема начинает исчезать, люди стремятся, чтобы этого не произошло.

Закон Блонап. Если ваш проект не работает, обратите внимание на то, что вам показалось незначительным.

Правило Романа. Тот, кто утверждает, что этого не может быть, никогда не должен прерывать того, кто делает это.

Закон Сиван. Ничего не происходит так, как запланировано.

Закон Ван Харпена. Решение проблемы заключается в поиске людей, которые ее решают.

Закон Холла. Подход к проблеме важнее, чем её решение.

Закон Бакстера. Ошибка вначале проявится только в конце.

Закон Макджи. Удивительно, как много времени для завершения требует то, над чем не работают.

Правило Алинского для радикалов. Наиболее высоконравственные обычно те, кто дальше всех от решения задач.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву:
книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Закон Майсла. Угол зрения зависит от занимаемого места.

Уотергейтский принцип. О коррупции в правительстве всегда сообщается в прошедшем времени.

Правило искажения фактов. Продвигаясь по инстанциям снизу вверх, информация искажается.

Теорема о подборе кадров Лофтуса.

1. Приглашенные издалека специалисты всегда кажутся лучше доморощенных. (Нет пророка в своем отечестве.)
2. Прием на работу — это победа надежды над опытом.

Пятый закон управления Лофтуса. Руководи по книге, даже если не знаешь ни имени автора, ни названия.

Первое правило неполноценности начальства. Не давайте понять своему начальнику, что вы — умнее.

Закон Уистлера. Никогда не знают, кто прав, но всегда известно, кто в ответе.

Система управления людьми включает в себя:

1) систему подбора и выдвижения кадров;
2) процесс принятия решений и мотивы решения проблем;
3) системы материального стимулирования;
4) статус, способы признания.

Четыре принципа производственника.

1. В наборе инструментов не хватает именно того гаечного ключа или сверла, которые нужны.
2. Для выполнения большинства операций требуются три руки.
3. Оставшиеся гайки никогда не подходят к оставшимся болтам.
4. Чем тщательнее составлен проект, тем больше неразбериха, если что-то пошло не так.

Правило точности Рея. Измеряй микро́метром. Отмечай мелом. Отрубай топором.

Первый закон ремонта. Нельзя починить то, что не сломано.

Первое правило умного ремонта. Ничего не выбрасывай.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Закон ремонта ЭВМ Смита. Отверстия для отвертки всегда на полмиллиметра меньше, чем надо.

Следствие. Отверстия подходящего размера окажутся в недоступном месте.

Второй закон Ярука. Если новый станок дешевле, компания будет настаивать на ремонте старого.

Следствие. Если дешевле отремонтировать старый станок, компания будет настаивать на покупке самой последней модели.

Третий закон Чизхолма. Любые предложения люди понимают иначе, чем тот, кто их вносит.

Следствия:

1. Даже если ваше объяснение настолько ясно, что исключает всякое ложное толкование, все равно найдется человек, который поймет вас неправильно.
2. Если вы уверены, что ваш поступок встретит всеобщее одобрение, кому-то он обязательно не понравится.

Первый закон Скотта. Неважно, что что-то идет неправильно. Возможно, это хорошо выглядит.

Закон Мексимена. Всегда не хватает времени, чтобы выполнить работу как надо, но на то, чтобы ее переделать, время находится.

Принцип Питера. В любой иерархической системе каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности.

Следствия:

1. С течением времени каждая должность будет занята служащим, который некомпетентен в выполнении своих обязанностей.
2. Работа выполняется теми служащими, которые еще не достигли своего уровня некомпетентности.

Преобразование Питера. Внутренняя согласованность ценится больше эффективной работы.

Скрытый постулат Питера согласно Годину. Каждый служащий начинает со своего уровня компетентности.

Наблюдение Питера. Сверхкомпетентность более нежелательна, чем некомпетентность.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Закон заменяемости Питера. Проявляйте заботу о мухах, а слоны сами о себе позаботятся.

Плацебо* Питера. Унция репутации стоит фунта работы.

Аксиома Вэйля. В любой организации работа тяготеет к самому низкому уровню иерархии.

Закон Имхоффа. Всякая бюрократическая организация похожа на отстойник: самые крупные куски всегда стремятся подняться наверх...

Третий закон Паркинсона. Число людей в рабочей группе имеет тенденцию возрастать независимо от объема работы, которую надо выполнить.

Пятый закон Паркинсона. Если есть способ отложить принятие важного решения, настоящий чиновник всегда им воспользуется.

Аксиома Паркинсона.
1. Всякий начальник стремится к увеличению числа подчиненных, а не соперников.
2. Начальники создают работу друг для друга.

Закон Корнуэлла. Начальство склонно давать работу тем, кто менее всего способен ее выполнить.

Закон добровольного труда Зимерги. Люди всегда согласны сделать работу, когда необходимость в этом уже отпала.

Закон связей. Неизбежным результатом расширяющихся связей между различными уровнями иерархии является возрастающая область непонимания.

Первый закон руководства Джея. Суметь изменить положение дел — главное свойство руководителя. А менять его раньше других — верный признак творческой личности.

Афоризм Мэтча. Дурак, занимающий высокий пост, подобен человеку на вершине горы: ему все кажется маленьким, а всем остальным кажется маленьким он сам.

---

* Безвредное лекарство, прописываемое для успокоения больного.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Закон Х.Л.Менкена. Кто может — делает. Кто не может — учит.

Дополнение Мартина. Кто не может учить — управляет.

Армейская аксиома. Любой приказ, который может быть неправильно понят, понимается неправильно.

Закон Мерфи. Если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается.

Следствия:

1. Все не так легко, как кажется.
2. Всякая работа требует больше времени, чем вы думаете.
3. Из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше.
4. Если четыре причины возможных неприятностей заранее устранены, то всегда найдется пятая.
5. Предоставленные самим себе события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему.
6. Как только вы принимаетесь делать какую-то работу, находится другая, которую надо сделать раньше.
7. Всякое решение плодит новые проблемы.

Второй закон Чизхолма. Когда дела идут хорошо, что-то должно случиться в самом ближайшем будущем.

Следствия:

1. Когда дела идут хуже некуда, в самом ближайшем будущем они пойдут еще хуже.
2. Если вам кажется, что ситуация улучшается, значит, вы чего-то не заметили.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

приложение

5. СЛОВАРЬ ДЕЛОВЫХ ХАРАКТЕРИСТИК

Признак 1

— Обладает исключительно большим опытом работы и практическими знаниями, какие имеет далеко не каждый.

— Обладает большим опытом работы и практическими знаниями.

— Обладает достаточным опытом и практическими знаниями, чтобы справляться с порученным делом.

— Опыт работы и практические знания не очень велики.

— Опыт работы и практические знания маловаты для того, чтобы можно было успешно справляться с порученным делом.

— Практически отсутствуют опыт работы, сколько-нибудь серьезные практические знания.

Признак 2

— Обладает большими профессиональными знаниями, по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию.

— Обладает хорошими профессиональными знаниями.

— Имеет достаточные профессиональные знания.

— Имеет не очень большие профессиональные знания.

— Не имеет достаточных профессиональных знаний.

— Не имеет необходимых профессиональных знаний и не стремится их иметь.

Признак 3

— Отлично ориентируется в различных проблемах бизнеса, прекрасно знает его специфику.

— Хорошо ориентируется в проблемах бизнеса.

— Имеет представление о проблемах бизнеса.

— Не вполне представляет себе специфику и проблемы бизнеса.

— Совершенно не ориентируется в проблемах и специфике бизнеса и не интересуется этим.

Признак 4

— Прекрасно знаком с мировыми стандартами, требованиями, предъявляемыми к производимой предприятием продукции на мировом рынке, опытом лучших зарубежных фирм.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву:
книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— Хорошо знаком с мировыми стандартами и требованиями, предъявляемыми к производимой продукции на мировом рынке.

— Имеет необходимое представление о мировых стандартах и требованиях, предъявляемых к производимой предприятием продукции на мировом рынке.

— Недостаточно хорошо знаком с мировыми стандартами и требованиями, предъявляемыми к производимой предприятием продукции на мировом рынке.

— Плохо знаком с мировыми стандартами и требованиями, предъявляемыми к производимой предприятием продукции на мировом рынке.

— О мировых стандартах и требованиях, предъявляемых к производимой предприятием продукции на мировом рынке, не имеет представления.

Признак 5

— Прекрасно разбирается в различных технических вопросах, легко ориентируется в любой технической документации и терминологии.

— Хорошо разбирается в различных технических вопросах, легко ориентируется в технической документации.

— Имеет необходимые знания по техническим вопросам, умеет ориентироваться в технической документации.

— Его знания по техническим вопросам несколько скудноваты, в технической документации ориентируется с трудом.

— Не имеет серьезных технических знаний, в технической документации не ориентируется.

— Панически боится любых технических вопросов и технических терминов, абсолютно в этом не разбирается.

Признак 6

— Прекрасно умеет работать со справочной литературой, свободно ориентируется в любом справочнике.

— Умеет работать со справочной литературой.

— Обладает необходимыми навыками работы со справочной литературой.

— Навыками работы со справочной литературой владеет не вполне, в справочниках ориентируется с трудом.

— Не вполне владеет необходимыми навыками работы со справочной литературой, нуждается в посторонней помощи.

— Не имеет представления о том, как работать со справочной литературой, и не стремится его получить.

Признак 7

— Прекрасно знает технологию производства прецизионных станков и оборудования, особенности различных этапов технологического процесса и рабочих мест.

— Хорошо знаком с технологией производства и особенностями технологического процесса на различных участках предприятия.

— Достаточно знаком с технологией производства и основными этапами технологического процесса.

— Недостаточно хорошо знаком с технологией производства, особенностями технологического процесса на различных участках.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— Слабо представляет технологию производства и узкие места технологического процесса на предприятии.

— В технологии производства не разбирается и о реальном технологическом процессе на предприятии не имеет понятия.

Признак 8

— Отлично знает организационные и технологические взаимосвязи между подразделениями и службами предприятия.

— Хорошо ориентируется в организационных и технологических взаимосвязях между подразделениями и службами предприятия.

— Имеет необходимое представление об организационных и технологических взаимосвязях между подразделениями и службами предприятия.

— Плохо ориентируется в организационных и технологических взаимосвязях между подразделениями и службами предприятия.

— Понятия не имеет об организационных и технологических взаимосвязях между подразделениями и службами предприятия.

Признак 9

— Отлично знает производственные площади предприятия, парк оборудования, проблемы и перспективы его использования.

— Хорошо знает парк имеющегося на предприятии оборудования.

— Имеет необходимое представление о парке оборудования, установленного на предприятии.

— Недостаточно ясно представляет себе парк оборудования, имеющийся на предприятии.

— Не имеет представления о парке оборудования, имеющемся на предприятии.

Признак 10

— Отлично представляет реальные эксплуатационные возможности того или иного оборудования и его резервы.

— Хорошо знает эксплуатационные возможности различного оборудования.

— Имеет достаточное представление об эксплуатационных возможностях различного оборудования.

— Недостаточно хорошо знает эксплуатационные возможности различного оборудования.

— Плохо знает эксплуатационные возможности применяемого оборудования.

— Не имеет представления об эксплуатационных возможностях применяемого оборудования.

Признак 11

— Прекрасно разбирается в назначении, области и особенностях применения различных средств КИПиА, может дать по этим вопросам хорошую консультацию.

— Разбирается в назначении, области и особенностях применения различных средств КИПиА.

— Имеет необходимое представление о назначении и области применения различных средств КИПиА.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— Недостаточно хорошо знаком с назначением и областью применения различных средств КИПиА.

— Смутно представляет назначение и область применения различных средств КИПиА.

— О значении и области применения КИПиА не имеет никакого представления.

Признак 12

— Прекрасно разбирается в технологических требованиях к ремонту оборудования, по многим вопросам может дать консультацию.

— Хорошо знает технические требования к ремонту оборудования.

— Имеет представление о технических требованиях к ремонту оборудования.

— Недостаточно хорошо знает технические требования, предъявляемые к ремонту оборудования.

— Слабо ориентируется в технических требованиях к ремонту оборудования.

— О технических требованиях к ремонту оборудования не имеет представления.

Признак 13

— Прекрасно знает организацию и планирование производства, по многим вопросам может дать консультацию.

— Хорошо знаком с организацией и планированием производства.

— Имеет необходимое представление об организации и планировании производства.

— Недостаточно хорошо знает организацию и планирование производства.

— Плохо знает организацию и планирование производства.

— Совершенно не знаком с организацией и планированием производства.

Признак 14

— Имеет обширные знания в области организации и нормирования труда и отлично умеет их использовать.

— Имеет неплохие знания в области организации и нормирования труда и умеет их использовать.

— Имеет необходимые знания в области организации и нормирования труда.

— Недостаточно хорошо знаком с вопросами организации и нормирования труда.

— Мало знаком с вопросами организации и нормирования труда.

— Об организации и нормировании труда не имеет никакого понятия и не стремится его получить.

Признак 15

— Свободно ориентируется в постановке учета и отчетности на своем участке работы, может быстро дать необходимую справку.

— Хорошо знает постановку учета и отчетности на своем участке работы, знает, как можно быстро получить необходимую справку.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— Имеет необходимое представление об учете и отчетности на своем участке работы, знает, откуда можно получить необходимую справку.

— Не очень хорошо знает постановку учета и отчетности на своем участке работы, не умеет быстро подготовить необходимую справку.

— Слабо ориентируется в постановке учета и отчетности на своем участке работы, не может самостоятельно представить нужную справку.

— Не владеет постановкой учета и отчетности на своем участке работы, без посторонней помощи не может в этих вопросах ориентироваться.

Признак 16

— Свободно ориентируется в вопросах маркетинга, имеет большую практику в этой области.

— Умело ориентируется в вопросах маркетинга.

— Имеет необходимое представление о вопросах маркетинга.

— Недостаточно хорошо ориентируется в вопросах маркетинга.

— Плохо ориентируется в вопросах маркетинга.

— В вопросах маркетинга совершенно не ориентируется.

Признак 17

— Отлично разбирается в вопросах финансирования и кредитования предприятий.

— Хорошо знаком с вопросами финансирования и кредитования предприятий.

— Имеет необходимое представление о финансировании и кредитовании предприятий.

— Не очень хорошо разбирается в вопросах финансирования и кредитования предприятий.

— Мало знаком с вопросами финансирования и кредитования предприятий.

— О вопросах финансирования и кредитования предприятий не имеет представления.

Признак 18

— Свободно ориентируется в вопросах хозрасчета и самофинансирования, в специфических особенностях того или иного хозяйственного механизма.

— Хорошо разбирается в вопросах хозрасчета и самофинансирования, отличительных особенностях различных хозяйственных механизмов.

— Имеет необходимое представление о хозрасчете и самофинансировании, о соответствующем хозяйственном механизме.

— Не очень хорошо разбирается в вопросах хозрасчета и самофинансирования.

— Плохо ориентируется в вопросах хозрасчета и самофинансирования.

— С вопросами хозрасчета и самофинансирования совершенно не знаком.

Признак 19

— Имеет глубокие экономические знания, прекрасно понимает экономическую сущность тех или иных процессов и явлений.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— Имеет большие экономические знания.

— Имеет необходимые экономические знания.

— Экономических знаний ему немного не хватает, но всегда может разобраться в экономической сущности тех или иных процессов и явлений.

— Не имеет экономических знаний и не стремится их получить.

Признак 20

— Отлично разбирается в бухгалтерском учете и отчетности, может дать ценные советы в сложных ситуациях.

— Хорошо разбирается в бухгалтерском учете и отчетности.

— Имеет необходимое представление о бухгалтерском учете и отчетности.

— Недостаточно хорошо знаком с вопросами бухгалтерского учета и отчетности.

— Слабо знаком с вопросами бухгалтерского учета и отчетности.

— С вопросами бухгалтерского учета и отчетности абсолютно не знаком.

Признак 21

— Легко ориентируется в проблемах и практике применения автоматизированных средств обработки информации, умеет эффективно использовать предоставляемые ими возможности.

— Ориентируется в проблемах и возможностях автоматизированной обработки информации, умеет использовать эти возможности на практике.

— Имеет представление о проблемах и возможностях автоматизированной обработки информации.

— Не вполне хорошо представляет себе возможности автоматизированной обработки информации и связанные с ней проблемы.

— Плохо представляет себе проблемы и возможности, связанные с автоматизированной обработкой информации, и не стремится с ними познакомиться.

— Ничего не понимает в проблемах автоматизированной обработки информации и гордится этим.

Признак 22

— Обладает большими правовыми знаниями в своей области работы, хорошо знает юридическую практику решения тех или иных вопросов.

— Обладает неплохими правовыми знаниями.

— Имеет необходимый минимум правовых знаний.

— Багаж правовых знаний не мешало бы пополнить.

— Правовых знаний явно не хватает, что сказывается на решении различных вопросов.

— Часто демонстрирует правовую безграмотность при решении различных вопросов, считая, что все сойдет.

Признак 23

— Отлично знает свои права, обязанности и ответственность, знает всю нормативную документацию и отлично умеет это знание использовать.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— Знает свои права, обязанности и ответственность, нормативную документацию.

— Не очень хорошо знает свои права, обязанности и ответственность.

— Плохо знает свои права, обязанности и ответственность, не знает существующую нормативную документацию на этот счет.

— О своих правах, обязанностях и ответственности имеет самое смутное представление.

Признак 24

— Имеет большие знания в области теории и методов управления, хорошо знаком с различными управленческими концепциями и подходами.

— Имеет неплохие знания в области теории и методов управления.

— Имеет необходимые знания о теории и методах управления.

— Недостаточно хорошо знаком с различными теориями и методами управления.

— Плохо представляет, какие существуют теории, подходы и методы управления, управленческой эрудиции ему явно не хватает.

— О различных теориях и методах управления не имеет никакого понятия и не стремится иметь.

Признак 25

— Большой любитель различных нововведений и реорганизаций, всякая организационная ломка — его стихия, не любит работать в нормальном спокойном режиме.

— Излишне увлекается различными новшествами и реорганизациями.

— Стремится вовремя поддержать любое начинание, но иногда слишком увлекается новшествами.

— Иногда может поддержать полезное начинание, хотя не особенно любит различные нововведения и реорганизации.

— Скептически относится к нововведениям и реорганизациям, стараясь держаться от них в стороне.

— Очень консервативен, большой противник всяких новшеств.

Признак 26

— Постоянно находит возможность рационализировать производственный процесс на своем участке работы.

— Умеет рационализировать производственный процесс на своем участке работы.

— При случае старается рационализировать производственный процесс на своем участке работы.

— Не всегда использует имеющиеся возможности для рационализации производственного процесса на своем участке.

— Не занимается рационализацией производственного процесса на своем участке работы.

— Равнодушен к рационализации производственного процесса на своем участке работы, может видеть явно нерациональные приемы и ничего не предпринимать.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Признак 27

— Блестяще умеет оценивать близкие и далекие последствия тех или иных нормативных актов и управленческих решений, может их просчитать на много шагов вперед.

— Умеет правильно оценивать возможные близкие и далекие последствия тех или иных нормативных актов и управленческих решений.

— Может достаточно реально оценить возможные последствия того или иного нормативного акта или управленческого решения.

— Не всегда может правильно оценить близкие и далекие последствия того или иного нормативного акта или управленческого решения.

— Не умеет реально оценить возможные последствия различных нормативных актов и управленческих решений, не умеет просчитывать их на много шагов вперед.

— Не способен как-либо оценить возможные последствия управленческого решения или нормативного акта, видит только то, что лежит на поверхности.

Признак 28

— Прекрасно умеет планировать работу, добивается высокой жизнеспособности и реалистичности плана.

— Хорошо умеет планировать работу.

— В целом справляется с планированием работы.

— С планированием работы справляется не очень хорошо.

— Плохо справляется с планированием работы, планы его оказываются нежизнеспособными.

— Совершенно не способен планировать даже самую простую работу.

Признак 29

— Исключительно предан интересам дела.

— При решении тех или иных вопросов исходит из интересов дела.

— При решении тех или иных вопросов в большинстве случаев старается исходить из интересов дела.

— При решении тех или иных вопросов не всегда руководствуется интересами дела.

— При решении тех или иных вопросов редко руководствуется интересами дела.

— Интересы дела всегда стоят на последнем месте, о них вспоминает только, когда это выгодно.

Признак 30

— Великолепно знает пути экономии ресурсов и умело организует их рациональное использование.

— Хорошо знает пути экономии ресурсов и рационально их использует.

— Имеет необходимое представление о причинах потерь и путях экономии ресурсов, проводит работу по их рациональному использованию.

— Его знания об источниках потерь и путях экономии ресурсов несколько скудны.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— Не обращает должного внимания на проблему экономии ресурсов и поиска путей их рационального использования.

— Халатно относится к экономии ресурсов и их рациональному использованию.

Признак 31

— Обладает прекрасной способностью решать производственные задачи практически без ресурсов, если это необходимо.

— Умеет в необходимых случаях решать производственные задачи, довольствуясь самыми малыми ресурсами.

— Может в необходимых случаях решать производственные задачи в условиях ограничения ресурсов.

— Не умеет решать производственные задачи в условиях ограничения ресурсов.

— Не всегда умеет решать производственные задачи в условиях жесткого ограничения ресурсов.

— Совершенно не способен решать дополнительные задачи без дополнительных ресурсов, находить внутренние резервы.

Признак 32

— В любой момент знает, как выполняются основные планируемые показатели и какова реальная перспектива выполнения плана.

— Обычно знает, как выполняются основные планируемые показатели и какова перспектива выполнения плана.

— Обычно имеет необходимое представление о выполнении основных планируемых показателей.

— Не всегда знает, как выполняются основные планируемые показатели, иногда выпуская это из виду.

— Обычно плохо представляет себе состояние выполнения основных планируемых показателей, плохо знает реальное положение дел.

— О состоянии выполнения основных планируемых показателей обычно не имеет представления, не интересуется реальным положением дел.

Признак 33

— Прирожденный организатор, отлично умеет расставить людей и распределить между ними обязанности, организовать коллектив на выполнение производственных задач.

— Хороший организатор, умеет нужным образом расставить людей и распределить между ними обязанности.

— Обладает необходимыми организационными навыками, может организовать коллектив на выполнение производственных задач.

— Не очень хороший организатор, не всегда умеет мобилизовать коллектив на выполнение производственных задач.

— Плохой организатор, не умеет распределить обязанности между людьми и мобилизовать коллектив на выполнение производственных задач.

— Неспособен справляться с организационными вопросами, к такой работе совершенно не приспособлен.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Признак 34

— Постоянно превышает свои полномочия, права и власть, как будто они ничем не ограничены.

— Часто превышает свои полномочия, права и власть.

— В полной мере использует свои полномочия, права и власть, иногда даже несколько превышая их.

— Никогда не превышает своих полномочий, прав и власти, иногда даже использует их не в полной мере.

— Недостаточно использует свои полномочия, права и власть, иногда даже в тех случаях, когда необходимо их применять.

— Совершенно не умеет использовать свои полномочия, права и власть, производя впечатление беспомощного и бесправного.

Признак 35

— Решителен, решение принимает быстро, без промедления.

— Довольно решителен, принимает решения достаточно своевременно.

— Не всегда быстро принимает решения, но и нельзя назвать чересчур медлительным.

— Нерешителен, иногда не может своевременно принять необходимые решения.

— Нерешителен, не может своевременно принять необходимые решения, остановиться на чем-то определенном.

— Крайне нерешителен, долго колеблется и мнется, прежде чем решить самый пустяковый вопрос.

Признак 36

— Принимает всегда продуманные, исключительно квалифицированные управленческие решения, которые могут служить примером в аналогичных случаях.

— Обычно принимает продуманные, квалифицированные управленческие решения.

— Может принимать продуманные, достаточно квалифицированные решения.

— Принимаемые им управленческие решения не всегда продуманы и глубоко обоснованы.

— Иногда принимает неквалифицированные, необоснованные управленческие решения, что приносит известный ущерб делу.

— Не умеет принимать сколько-нибудь грамотные управленческие решения и не стремится этому научиться.

Признак 37

— При необходимости принятия решения в незнакомой для себя области исключительно умело привлекает специалистов и консультантов и использует их знания.

— При необходимости принятия решения в незнакомой для себя области умеет привлечь специалистов и консультантов и правильно использовать их знания.

— При необходимости принятия решений в незнакомой для себя области способен привлечь специалистов и консультантов и использовать их знания.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— Не всегда способен привлечь специалистов и консультантов и правильно использовать их знания при принятии решений.

— Не пользуется знаниями специалистов и консультантов при принятии решений в незнакомой для себя области.

— Совершенно не способен привлечь и правильно использовать знания специалистов и консультантов при принятии решений даже в тех случаях, когда это крайне необходимо.

Признак 38

— Обладает прекрасными навыками решения типовых производственных задач на своем участке работы, принимая наилучшие решения почти автоматически.

— Обладает хорошими навыками решения типовых производственных задач на своем участке работы.

— Имеет необходимые навыки решения типовых производственных задач на своем участке работы.

— Не обладает достаточными навыками решения типовых производственных задач на своем участке работы, раздумывает там, где надо действовать автоматически.

— Не умеет решать типовые производственные задачи на своем участке, используя опыт, каждую производственную проблему решает как новую.

— Не умеет использовать опыт при решении типовых производственных задач, не знает, как к ним подступиться.

Признак 39

— Обладает замечательной способностью заблаговременно предвидеть производственный сбой.

— Умеет своевременно предвидеть производственный сбой.

— Может прогнозировать наступление производственного сбоя достаточно своевременно.

— Не всегда умеет своевременно предвидеть производственный сбой.

— Не умеет предвидеть наступление производственного сбоя.

— Совершенно не способен предвидеть наступление производственного сбоя, не догадывается о нем до последней минуты.

Признак 40

— Быстро принимает решения, необходимые для предотвращения или ликвидации производственного сбоя.

— Своевременно принимает решения, необходимые для предотвращения или ликвидации производственного сбоя.

— Достаточно разумно действует при производственном сбое.

— Не всегда достаточно оперативно и разумно действует в сбойной ситуации.

— Не умеет достаточно оперативно и разумно действовать при сбое.

— Совершенно не способен адекватно действовать при сбое.

Признак 41

— Способен держать под своим контролем массу дел и деталей, вовремя реагировать на любое отклонение от плана.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— Способен и умеет осуществлять правильный и своевременный контроль за ходом дел.

— Способен держать под своим контролем основные моменты в ходе работы.

— Не всегда способен осуществлять своевременный контроль за ходом дел, может упускать отдельные моменты.

— Не умеет осуществлять необходимый контроль за ходом дел.

— Совершенно не способен осуществлять какой-либо контроль за ходом дел.

Признак 42

— Крайне требователен к другим, требователен до мелочей, постоянно придирается, работать с ним очень тяжело и неприятно.

— Довольно требователен к другим, иногда придирчив, работать вместе с ним тяжеловато и не очень приятно.

— Требователен к другим, как правило, вполне обоснованно, работать вместе с ним, может быть, и тяжеловато, но вполне можно.

— Требователен к другим, но не придирчив к мелочам, возможно, иногда ему следовало бы проявлять больше твердости.

— Не особенно требователен к другим, часто закрывает глаза на чужие проступки.

— Совершенно не требователен к другим, не способен даже в случае необходимости призвать других к порядку.

Признак 43

— Постоянно вмешивается в работу подчиненных и стремится все вопросы решать сам.

— Часто вмешивается без необходимости в работу подчиненных и решает за них различные вопросы.

— Иногда без особой необходимости вмешивается в работу подчиненных и решает за них различные вопросы.

— Иногда без особой необходимости перепоручает подчиненным решение тех вопросов, которые должен был бы решать сам.

— Часто перепоручает подчиненным выполнение своих собственных обязанностей без всякого на то основания.

— Постоянно спихивает выполнение своих собственных обязанностей на подчиненных.

Признак 44

— Объективно оценивает других работников и результаты их работы, никогда не руководствуется при этом своим настроением, симпатиями и антипатиями.

— Объективно оценивает других работников и результаты их работы.

— Способен достаточно объективно оценить других работников и результаты их работы.

— Не всегда объективно оценивает других работников и результаты их работы.

— Необъективно оценивает других работников и результаты их работы, подвержен пристрастиям и настроению.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— Совершенно не способен объективно оценить других работников и результаты их работы, всецело руководствуется своими симпатиями и антипатиями, настроением.

Признак 45

— Прекрасно владеет различными методами стимулирования деятельности работников и умело применяет их на практике.

— Хорошо умеет стимулировать деятельность своих подчиненных.

— Умеет использовать возможности стимулирования деятельности подчиненных.

— Не всегда умеет использовать возможности стимулирования деятельности подчиненных.

— Не умеет использовать возможности стимулирования деятельности подчиненных.

— Не способен разумно пользоваться возможностями поощрения и наказания подчиненных.

Признак 46

— Всячески способствует повышению квалификации подчиненных, используя для этого все имеющиеся возможности.

— Заботится о повышении квалификации подчиненных.

— Проявляет известную заинтересованность в повышении квалификации подчиненных.

— Не особенно заботится о повышении квалификации подчиненных.

— Совершенно не заботится о повышении квалификации подчиненных.

— Не только никак не заботится о повышении квалификации подчиненных, но даже в определенной степени препятствует этому.

Признак 47

— Всячески способствует служебному росту подчиненных и гордится их успехами.

— Способствует служебному росту подчиненных.

— Проявляет известную заинтересованность в служебном росте подчиненных.

— Не проявляет заинтересованности в служебном росте подчиненных.

— Препятствует служебному росту подчиненных.

— Всячески препятствует служебному росту подчиненных, опасаясь конкуренции с их стороны.

Признак 48

— Прекрасно умеет располагать людей к себе, находить с ними общий язык и вызывать их на откровенность.

— Умеет располагать людей к себе и находить с ними общий язык.

— Хотя и не всегда, но способен расположить людей к себе и найти с ними общий язык.

— Иногда не способен расположить людей к себе и находить с ними общий язык.

— Не умеет располагать людей к себе и находить с ними общий язык, не умеет работать с людьми.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— Постоянно восстанавливает людей против себя, не в состоянии находить с ними общий язык, для работы с людьми совершенно не пригоден.

Признак 49

— Умеет налаживать отличные деловые отношения с другими предприятиями и организациями, способствующие эффективному решению производственных и хозяйственных задач.

— Умеет налаживать хорошие деловые отношения с другими предприятиями и организациями.

— Умеет налаживать необходимые деловые отношения с другими предприятиями и организациями.

— Налаживание хороших деловых отношений с другими предприятиями и организациями.

— Совершенно не умеет налаживать нормальные деловые отношения с другими предприятиями и организациями, лучше решение таких задач не поручать.

Признак 50

— Очень любит свою работу, практически уделяет ей все свое свободное время и энергию.

— Любит свою работу.

— К работе относится с интересом.

— К работе относится равнодушно.

— Не любит свою работу, но смирился с необходимостью ее выполнять.

— Крайне не любит свою работу и повсюду говорит об этом.

Признак 51

— Обычно приходит на работу раньше, а уходит значительно позже положенного времени, исключительно много времени проводит на работе.

— Никогда не опаздывает на работу и не уходит с работы раньше времени.

— Обычно не опаздывает на работу и не уходит с работы раньше времени.

— Не всегда приходит на работу вовремя, бывает, уходит раньше времени домой.

— Часто опаздывает на работу, растягивает обеденный перерыв, уходит раньше времени домой.

— Постоянно опаздывает на работу, ходит в рабочее время по личным делам или уходит раньше времени домой, будто для него не существует установленных часов работы.

Признак 52

— Использует каждую минуту рабочего времени.

— Рационально использует свой рабочий день.

— Более или менее рационально использует свой рабочий день.

— Не всегда рационально использует свое рабочее время.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— Неохотно занимается своей основной работой, склонен не особенно обременять себя.

— Мало и неохотно занимается основной работой, рассматривая необходимость выполнять обязанности как посягательство на личное время.

Признак 53

— Работает с поразительной интенсивностью, способен работать за пятерых.

— Работает с довольно высокой интенсивностью.

— Работает с достаточной интенсивностью.

— Работает не очень интенсивно.

— Работает с довольно низкой интенсивностью.

— Работает крайне вяло, еле-еле шевелится.

Признак 54

— Работает исключительно производительно, с очень большим эффектом, даже небольшими затратами труда достигает значительных результатов, как правило, ничего не делает впустую.

— Работает производительно, достигает хороших результатов за счет большой эффективности затрачиваемых усилий.

— Работает достаточно производительно, достигает приемлемых результатов не слишком большими затратами труда.

— Работает не очень производительно, приемлемых результатов достигает довольно большими затратами труда.

— Работает с низкой производительностью, даже когда работает много, результат не очень значителен.

— Работает с крайне низкой производительностью, чтобы достичь даже незначительного результата, вынужден совершать титанические усилия.

Признак 55

— Способен успешно выполнять самые сложные задания, справляется с работой практически любой сложности.

— Справляется с работой достаточно высокой сложности.

— Справляется с работой средней сложности, но может иногда решать и более сложные задачи.

— Хорошо справляется лишь с работой не очень большой сложности.

— Не справляется со сложными заданиями, может выполнить лишь относительно простые.

— Способен выполнить лишь самые примитивные задания.

Признак 56

— По возможности старается игнорировать все приказы и распоряжения, идущие «сверху», считая их заведомо вредными, глупыми, ненужными.

— Часто излишне критично относится к приказам и распоряжениям, идущим «сверху», заранее считая их неразумными и необоснованными.

— Обычно объективно относится к приказам и распоряжениям, идущим «сверху», хотя иногда и излишне критично.

— Обычно объективно относится к приказам и распоряжениям, идущим «сверху», хотя иногда и несколько критично.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— Часто некритично относится к приказам и распоряжениям, идущим «сверху», считая, что «сверху виднее».

— Абсолютно некритично относится к приказам и распоряжениям, идущим «сверху», готов принять на веру даже самый неразумный приказ или распоряжение.

Признак 57

— Чрезмерно исполнителен и послушен, любую просьбу или совет вышестоящего лица воспринимает как приказ и принимается выполнять, даже если видит более рациональное решение.

— Излишне исполнителен, даже в пустяковом вопросе боится отклониться от буквы приказа.

— Исполнителен, иногда даже слишком.

— В целом дисциплинирован, хотя иногда не совсем оправданно отклоняется от приказа.

— Не совсем дисциплинирован, иногда не выполняет приказа без всяких к тому оснований.

— Крайне недисциплинирован, выполняет приказы по своему усмотрению, не считая себя к тому обязанным.

Признак 58

— Всегда находит возможность выполнить любое задание как можно лучше, постоянно показывает очень высокое качество работы.

— Качество выполнения задания хорошее.

— Качество выполнения заданий вполне приемлемое.

— Качество выполнения заданий не всегда высокое.

— Качество выполнения заданий низкое.

— Любое задание выполняет настолько небрежно, с таким низким качеством, что встает вопрос, выполнено ли оно вообще.

Признак 59

— Работает практически всегда без ошибок.

— Работает в основном без ошибок.

— Редко допускает в работе ошибки, да и то незначительные.

— Изредка допускает в работе ошибки.

— Часто допускает в работе ошибки, иногда довольно грубые.

— Постоянно допускает в работе грубейшие ошибки.

Признак 60

— Способен решать все вопросы, касающиеся его работы, совершенно самостоятельно, не ожидая чьей-либо подсказки или указания.

— В основном способен решать большинство вопросов, касающихся его работы, самостоятельно, не дожидаясь подсказки или указания.

— Может решать многие вопросы, касающиеся его работы, более или менее самостоятельно.

— Многие вопросы, связанные с его работой, не способен решать самостоятельно, нуждается в некоторой помощи, подсказках и указаниях.

— Вопросы, связанные с его работой, не способен решать самостоятельно, нуждается в помощи, подсказках, указаниях.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— Не способен решать самостоятельно даже самые простые вопросы, связанные с его работой, постоянно нуждается в помощи, подсказках, указаниях.

Признак 61

— Крайне самонадеян, постоянно переоценивает свои возможности, не желает слушать разумных советов, опыт его ничему не учит.

— Излишне самонадеян, часто переоценивает свои возможности.

— Иногда немного переоценивает свои возможности, излишне уверен в себе.

— Иногда недооценивает свои возможности, не уверен в себе.

— Недостаточно верит в свои силы, часто недооценивает свои возможности.

— Крайне не уверен в себе, постоянно недооценивает свои возможности.

Признак 62

— Обладает поразительной изобретательностью и находчивостью, умеет выбраться из безвыходного положения.

— Изобретателен и находчив, для достижения цели способен найти выход из весьма трудных положений.

— Способен для достижения цели проявить определенную изобретательность и находчивость.

— Иногда не хватает изобретательности и находчивости для достижения цели.

— Изобретательности и находчивости явно не хватает.

— Не способен проявить хоть в какой-то мере изобретательность и находчивость, чтобы обойти пустяковое препятствие.

Признак 63

— Крайне настойчив, упорен и цепок, не останавливается, пока не достигает цели или не разберется в каком-то деле досконально.

— Довольно настойчив, упорен, цепок, не любит останавливаться, пока не доведет дело до конца или не разберется в каком-либо вопросе.

— В важных случаях способен проявить достаточную настойчивость и упорство, чтобы довести дело до конца.

— Иногда не хватает настойчивости и упорства, чтобы достичь цели или разобраться в каком-то вопросе.

— Даже в важных случаях не способен хоть в какой-то мере проявить настойчивость и упорство, чтобы довести дело до конца, все начинает и ничего не кончает.

Признак 64

— Исключительно упрям, не изменяет своей точки зрения, даже если самому очевидна ее абсурдность.

— Довольно упрям, неохотно меняет свое мнение, даже когда оно явно неверно.

— Несколько упрям, неохотно меняет свое мнение.

— Иногда под давлением «сверху» может изменить свое мнение.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— Если оказывают давление, легко меняет свое мнение.

— Крайне легко меняет свое мнение, достаточно самого небольшого давления.

Признак 65

— Слишком считается с интересами других людей, боясь кого-либо обидеть, работает по принципу «и вашим и нашим».

— Свои поступки иногда излишне соотносит с интересами других людей во вред делу.

— Свои поступки всегда соотносит с интересами других людей, может быть иногда излишне.

— Обычно считается с интересами других людей, может быть иногда недостаточно.

— Мало считается с интересами работающих с ним людей.

— Совершенно не считается с интересами работающих с ним людей, ради других не причинит себе даже пустякового неудобства.

Признак 66

— Всегда все делает вовремя, всегда укладывается в срок, на него можно положиться.

— Обычно все делает вовремя и укладывается в срок, на него можно положиться.

— В важных случаях то, что нужно, делает в срок и других людей не подводит.

— Не всегда все делает вовремя, иногда не укладывается в срок, но в особо ответственных случаях старается не подводить других.

— Частенько не успевает что-либо сделать вовремя, не укладывается в срок и подводит этим других людей.

— Постоянно не успевает что-либо сделать вовремя, не укладывается в срок и подводит этим других людей, на него совершенно невозможно положиться.

Признак 67

— Свои обещания выполняет, других людей не подводит, дав слово, держит его.

— Обычно свои обещания выполняет и других не подводит.

— Свои обещания обычно старается выполнить, особенно в важных случаях.

— Свои обещания иногда не выполняет.

— Постоянно не выполняет своих обещаний и даже не стремится этого делать; данное слово для него ничего не значит.

Признак 68

— Готов отвечать за свои поступки, скорее примет вину на себя, чем подведет товарищей.

— Обычно отвечает за свои поступки, признает свою вину, если виноват.

— Неохотно признает свою вину, даже если действительно виноват.

— Обычно не признает свою вину, даже если действительно виноват, старается переложить ответственность на других.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

— Никогда не признает своей вины и всеми способами перекладывает ответственность на других людей, как бы ни был виноват.

Признак 69

— Может мгновенно ухватить суть вопроса, сразу понять, в чем дело, никогда не путается в мелочах.

— Способен быстро разобраться в сути вопроса и выделить главное.

— Способен при рассмотрении того или иного вопроса выделить главное.

— Не всегда способен при рассмотрении того или иного вопроса выделить главное.

— Часто при рассмотрении того или иного вопроса не умеет выделить главное, путается в мелочах.

— Не умеет выделить главное, постоянно путается в мелочах, простую вещь надо двадцать раз объяснять.

Признак 70

— Стремится по любым вопросам высказывать собственное мнение, даже по таким, в которых абсолютно не разбирается.

— Часто высказывает собственное мнение, даже по таким вопросам, в которых не очень разбирается.

— Обычно высказывает свое мнение, иногда даже в тех случаях, когда оно не очень хорошо продумано.

— Редко высказывает собственное мнение, даже в тех случаях, когда он его имеет.

— Обычно избегает высказывать собственное мнение, даже по неприципиальным вопросам.

— Даже по пустяковым вопросам не имеет собственного мнения.

Признак 71

— Всегда охотно оказывает помощь товарищам по работе, не жалеет для этого времени и сил.

— Охотно оказывает помощь товарищам по работе.

— Не отказывает в помощи товарищам по работе, если к нему обращаются.

— Не всегда и неохотно оказывает помощь товарищам по работе.

— Не любит оказывать помощь товарищам по работе, по возможности старается избежать этого.

— Никогда не оказывает помощь товарищам по работе, скорее склонен им препятствовать.

Признак 72

— Исключительно вежлив и корректен, никогда не позволит бестактность по отношению к другим.

— Вежлив и корректен в отношениях с окружающими.

— Достаточно вежлив и корректен в отношениях с окружающими.

— Не всегда достаточно вежлив и корректен в отношениях с окружающими.

— Иногда позволяет себе грубость или бестактность по отношению к другим людям, не способным дать надлежащий отпор.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Признак 73

— Исключительно строго придерживается установленного порядка решения тех или иных вопросов, даже в крайнем случае не пойдет на его нарушение.

— Строго придерживается установленного порядка решения тех или иных вопросов.

— Как правило, стремится придерживаться установленного порядка при решении тех или иных вопросов.

— Не всегда строго придерживается установленного порядка решения тех или иных вопросов, находя оправдание его нарушению.

— Часто решает те или иные вопросы в обход установленного порядка.

— Стремится решать любые вопросы в обход установленного порядка, даже если дело проще решить законным путем.

Признак 74

— Ведет трезвый образ жизни, не курит, активно пропагандирует здоровый образ жизни и положительно влияет на окружающих.

— Ведет трезвый образ жизни и не курит.

— Ведет здоровый образ жизни.

— Иногда несколько злоупотребляет алкоголем, но на работе это не сказывается.

— Часто злоупотребляет алкоголем, что в известной степени сказывается на работе.

— Слаб к спиртному, большой любитель и организатор разного рода выпивок, своим поведением разлагает коллектив.

Признак 75

— Много и с большой пользой для коллектива занимается общественной работой, умело сочетает в интересах дела производственные и общественные рычаги воздействия.

— Много и эффективно занимается общественной работой.

— Хорошо справляется с общественными поручениями.

— Не всегда хорошо справляется с общественными поручениями, не уделяет им должного времени и внимания.

— Неохотно занимается общественной работой, старается избегать общественных поручений.

— Общественную работу игнорирует, всячески избегая какого бы то ни было общественного поручения.

Признак 76

— Имеет высокий культурный уровень, образован, эрудированный, интеллигентный человек.

— Имеет высокий культурный уровень.

— Имеет вполне приемлемый культурный уровень.

— Уровень культуры не очень высок.

— Уровень культуры довольно низок.

— Имеет крайне низкий культурный уровень, примитивные интересы и потребности.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Признак 77

— В моральном отношении безупречен, очень скромен в быту, является моральной опорой и примером для других.

— В моральном отношении безупречен, скромен в быту.

— Морально устойчив и скромен в быту.

— В отношении морали и быта не безупречен, но не безнадежен.

— В отношении морали и быта имеет определенные недостатки.

— Весьма распущен в моральном отношении.

Признак 78

— Пользуется большим и заслуженным авторитетом в коллективе, уважением всех работников.

— Имеет большой авторитет в коллективе.

— Имеет определенный авторитет в коллективе.

— Имеет некоторый авторитет в коллективе, но не у всех.

— Не пользуется в коллективе достаточным авторитетом и уважением.

— Совершенно не пользуется авторитетом в коллективе, и это заметно сразу же по отношению окружающих.

Признак 79

— С работой справляется прекрасно, заслуживает зачисления в резерв по выдвижению.

— Занимаемой должности соответствует, заслуживает поощрения.

— Занимаемой должности соответствует.

— Занимаемой должности соответствует, однако следует обратить внимание на сделанные при аттестации замечания.

— Занимаемой должности будет соответствовать, если устранить отмеченные при аттестации недостатки, подлежит аттестации через год.

— Занимаемой должности не соответствует.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Литература

1. *Абрамова И.Г.* Персонал — технология менеджера. Л.1991.
2. *Блейк Р., Моутон Д.* Научные методы управления. Киев. 1990.
3. *Блэк С.* Паблик рилейшинз, что это такое. М. 1990.
4. *Белецкий И.П.* Кадровый потенциал организаторов производства. Минск. 1990.
5. *Вейл П.* Искусство менеджмента. М. 1993.
6. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер. М. 1991.
7. *Волкер Г.* Что и как нужно сделать, чтобы стать предпринимателем. Минск. 1991.
8. *Грейсон Дж., Дейл О.* Американский менеджмент на пороге XXI века. М. 1991.
9. *Даринг П.* Хотите стать коммерсантом? М. 1994.
10. Деловой мир. Словарь-справочник предпринимателя. М. 1992.
11. *Жигалкин А.М.* Менеджмент: анализ управленческих функций. М. 1993.
12. *Зайцев Г.Г.* Управление кадрами на предприятии (персональный менеджмент). Л. 1992.
13. *Иеннекенс Ж.* Менеджмент в условиях рыночной экономики. Минск. 1992.
14. *Иосефович Н.* Ты — босс! М.1995.
15. *Иванцевич Дж., Лобанов А.* Человеческие ресурсы управления. М., 1993.
16. *Карнеги Д.* Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. М. 1990.
17. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента. Минск. 1996.
18. Как добиться успеха. Практические советы дловым людям. М. 1992.
19. *Кричевский Р. Л.* Если вы руководитель. М. 1996.
20. *Кунц Г., О'Доннел С.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М. 1981.
21. Менеджмент организации. М. 1996.
22. Менеджмент в сфере услуг. М. 1995.
23. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М. 1992.
24. *Мерсер Д.* ИБМ. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. М. 1991.
25. *Мицич П.* Как проводить деловые беседы. М. 1989.
26. *Монден Я.* «Тойота» — методы эффективного управления. М. 1989.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

27. Нормирование труда/Под ред. Генкина Б.М. М. 1985.
28. Основы успешного предпринимательства. Таллинн. 1991.
29. Основы управления персоналом. М. 1996.
30. *Попов А.В.* Теория и организация американского менеджмента. М. 1991.
31. Практическая психология для менеджеров. М. 1996.
32. *Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренс П., Ниосинен И.* Управление по результатам. М. 1993.
33. *Самыгин С.И., Столяренко Л.Д.* Психология менеджмента и маркетинга. Ростов н/Д. 1996.
34. *Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В.* Менеджмент в организации. М. 1995.
35. *Седегов А.С.* Основы менеджмента и маркетинга. Минск. 1995.
36. *Семенов Б.Д., Седегов Р.С.* Организационные структуры капиталистического менеджмента. Гомель. 1993.
37. *Синк Д.С.* Управление производительностью. М. 1990.
38. *Смирнов С.В.* Организация управления предприятием. М. 1993.
39. Социология труда. М. 1993.
40. *Старобинский Э.Е.* Основы менеджмента по коммерческой фирме. М. 1994.
41. *Старобинский Э.Е.* Как управлять персоналом. М. 1995.
42. *Столяренко Л.Д.* Основы психологии. Ростов н/Д. 1996.
43. *Тарасов В.К.* Персонал — технология: отбор и подготовка менеджеров. Л. 1989.
44. *Утюжанин А.П., Устюмов Ю.А.* Социально-психологические аспекты управления коллективом. М. 1993.
45. *Филиппов А.В.* Работа с кадрами. Психологический аспект. М. 1990.
46. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М., 1990.
47. *Хойер В.* Как делать бизнес в Европе. М. 1992.
48. *Шейнов В.П.* Как управлять другими, как управлять собой (искусство менеджера). Минск. 1996.
49. *Шейнов В.П.* Психология и этика делового контакта. Минск. 1996.
50. *Эрнст О.* Слово предоставлено вам. М. 1989.
51. *Юри У.* Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми. М. 1993.
52. *Ягер Д.* Деловой этикет. М. 1994.
53. *Якокка Л.Е.* Карьера менеджера. М., 1991.
54. *Яковенко Е.Г.* Деловые переговоры. Брест. 1987.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА I. Развитие теории и практики менеджмента 3
§ 1. Основные понятия: менеджмент, бизнес... 3
§ 2. История развития менеджмента 13

ГЛАВА II. Менеджмент, его типы 42
§ 1. Административное (государственное) управление 42
§ 2. Стратегический менеджмент 43
§ 3. Производственный менеджмент 51
§ 4. Инновационный менеджмент 54
§ 5. Управление маркетингом 61
§ 6. Менеджмент персонала 75

ГЛАВА III. Принципы, методы, функции управления 83
§ 1. Управленческие функции 83
§ 2. Принципы и методы управления 107

ГЛАВА IV. Подсистема разработки оргструктур управления .. 111
§ 1. Организационная структура фирм и норма управляемости 111
§ 2. Построение систем управления персоналом 129
§ 3. Управленческое консультирование 136

ГЛАВА V. Подсистема стимулирования труда 143
§ 1. Управление трудовой мотивацией 143
§ 2. Нормативы труда 176
§ 3. Организация оплаты труда. Принципы формирования доходов в рыночной экономике 182

ГЛАВА VI. Подготовка кадров и обеспечение занятости населения 189
§ 1. Анализ рынка труда и структуры занятости 189
§ 2. Планирование трудовых ресурсов (персонала) 203
§ 3. Набор и отбор кадров 210
§ 4. Контрактная форма найма работников и коллективные соглашения по труду и занятости 217
§ 5. Развитие трудовых ресурсов 223

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА VII. Практические аспекты управления персоналом .. 227
§ 1. Анализ и проектирование рабочего места 227
§ 2. Оценка и самооценка проделанной работы. Аттестация кадров 245
§ 3. Планирование продвижения и карьеры сотрудников . 268
§ 4. Планирование управления обучением персонала 280

ГЛАВА VIII. Подсистема условий труда 293
§ 1. Психофизиология труда, работоспособность и безопасность человека 293
§ 2. Эргономика труда и техническая эстетика 306

ГЛАВА IX. Новое управленческое мышление 315

ПРИЛОЖЕНИЕ 337
1. Особенности подготовки менеджеров в США 337
2. Менеджмент персонала в Японии 341
3. Фирменные ценности, ритуалы и церемонии 430
4. Перечень постоянных проблем 449
5. Словарь деловых характеристик 454

ЛИТЕРАТУРА 475

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сергей Иванович Самыгин
Людмила Дмитриевна Столяренко

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА

Редактор *Т. Степаненко*
Художник *Т. Неклюдова*
Корректоры: *Н. Пустовойтова, О. Милованова*

Лицензия ЛР № 062308 от 24 февраля 1993.
Сдано в набор 15.01.97. Подписано в печать 03.03. 97.
Формат 84x108/32. Бум. газетная. Гарнитура Таймс.
Усл. п. л. 25,2. Тираж 5 000 экз.
Зак. №45.

Издательство «Феникс»
344007, г. Ростов-на-Дону, пер. Соборный, 17

Отпечатано с готовых диапозитивов в АО «Книга»
344019, г. Ростов-на-Дону, ул. Советская, 57

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву:
книги, диссертации, дипломы
https://право.информ2000.рф