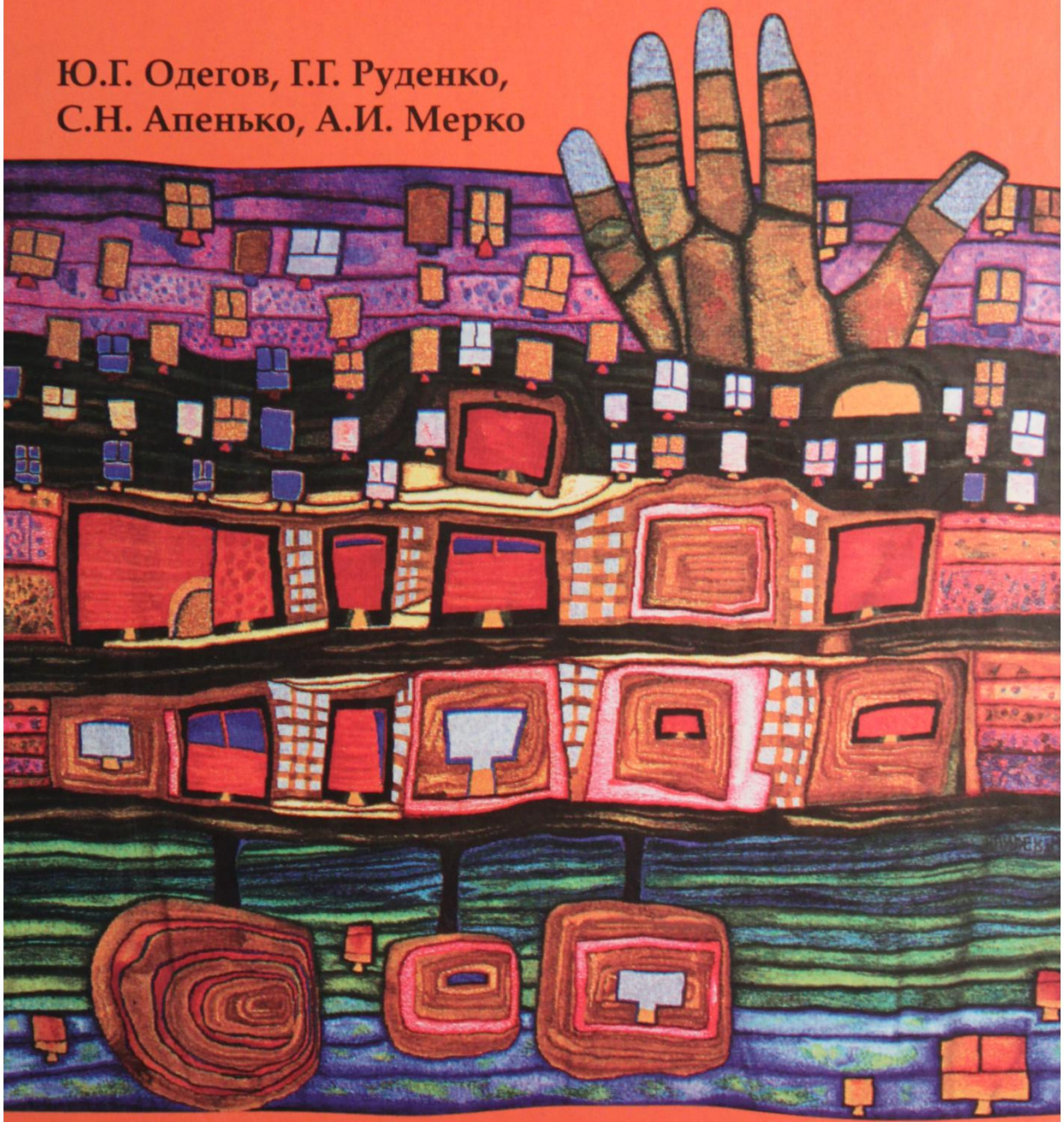
Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко,
С.Н. Апенько, А.И. Мерко



МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Альфа-Пресс

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

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

**Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко,
С. Н. Апенько, А. И. Мерко**

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Учебное пособие.
Практические задания
(практикум)

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.

Москва

Альфа-Пресс

2010

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

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

УДК 005.95/.96
ББК 65.240
О 41

О 41 **Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.**

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: Учебное пособие. Практические задания (практикум). — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. — 640 с.

ISBN 978-5-94280-420-6

Рассмотрены современные тенденции мотивации и стимулирования персонала организаций всех форм собственности. В теоретической части основное внимание уделено личности в экономике труда, человеку как объекту экономического и социального воздействия, работнику в системе экономики персонала, работе и ее анализу, основам трудовой мотивации и влиянию на нее организационной культуры, вознаграждению работников, а также их мотивации и стимулированию.

Вторая часть пособия посвящена практическим заданиям (практикуму) по теории и концепции мотивации, технологии и методам мотивации, методикам изучения мотивации и мотивов профессиональной деятельности.

Для студентов и аспирантов экономических и технических вузов, руководителей организаций и предприятий всех форм собственности, работников подразделений по мотивации и стимулированию персонала.

УДК 005.95/.96
ББК 65.240



© Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г.,
Апенько С. Н., Мерко А. И., 2010
© ООО Издательство «Альфа-Пресс», 2010

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

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

Введение

Особенность современного подхода к изучению мотивации персонала состоит в том, что в активную экономическую жизнь вошло поколение с абсолютно рыночной мотивацией, с выработанным стандартом потребления, готовое напряженно трудиться, но за «приличные» деньги. Оно твердо знает, чего хочет и как этого добиться.

Центральная составляющая в современных технологиях управления персоналом — вопросы его развития и совершенствования систем стимулирования. Персонал — ведущий актив организации. Реальный процесс мотивации и стимулирования в зависимости от своего состояния может сохранять, увеличивать или превращать этот актив в пассив. Руководители — прямые участники данного процесса — по-разному понимают мотивы и стимулы, мотивацию и стимулирование.

На российских предприятиях по инициативе их руководителей произошли организационные изменения в этом плане, например, появились подразделения мотивации персонала. Факторы, повлиявшие на этот процесс: командировки на зарубежные предприятия; ознакомление с отечественным опытом активизации человеческих ресурсов; информирование специалистов о передовой практике; интуитивные ощущения необходимости изменений в этой важной сфере.

К сожалению, переименование отдела организации труда и заработной платы в подразделение (отдел) мотивации персонала не всегда сопровождается изменением его задач и функций, т. е. на практике новое название не способствовало новому содержанию. Основные функции отделов по мотивации персонала, соответствующие реальным потребностям предприятий, должны состоять в:

- систематическом изучении мотивации работников подразделений предприятия;
- оценке эффективности используемых систем мотивации и стимулирования труда;
- разработке предложений по совершенствованию системы стимулирования применительно к различным категориям работников предприятия;
- определении и внедрении новых методов стимулирования труда;
- обосновании новых систем оплаты труда применительно к разным категориям работников;

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

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

• формировании статистической базы данных по уровню мотивирования персонала и оценкам системы стимулирования с последующим использованием этой информации для разработки стратегии по развитию мотивации и системы стимулирования персонала;

• изучении опыта отечественных и зарубежных предприятий по оценке мотивации и методов стимулирования.

Если руководитель стремится к эффективной работе предприятия, необходимо, чтобы на нем функционировала служба, профессионально занимающаяся изучением мотивации персонала каждого подразделения и трудового коллектива в целом. Мотивы — это внутренние побудители отдельного человека-работника (индивидуальные мотивы), группы людей (групповые мотивы) или коллективы (коллективные мотивы). Понятия «мотивация» и «мотивирование» используются в смысле формирования индивидуальных и коллективных мотивов, а также для обозначения процесса влияния стимулов на мотивы для получения требуемого уровня мотивированности. Относительно отдельного работника, группы или коллектива стимулы выступают как внешние побудители в труде, которые ему адресует предприятие. Система стимулирования создается на предприятии исходя из его возможностей, целей и уровня профессионализма руководителей.

Чем больше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, тем сильнее действие такой системы, тем выше эффективность стимулов. Наличие конкретных практических методик позволяет перейти к формированию и использованию мотивационной статистики персонала и ее изучению (анализу). Чем меньше система стимулирования соответствует мотивации персонала, тем слабее ее действие и тем ниже эффективность стимулов. Смысл совершенствования системы стимулирования в снижении, нивелировании и (или) устранении антимотивов. Для человека важнее не усилить «плюсы», а нивелировать или ликвидировать «минусы» на малых предприятиях, где человек больше открыт по своей мотивации/антимотивации и руководство заинтересовано в повышении эффективности деятельности, удается устранить грань между стимулами и мотивами и система стимулирования равны системе мотивации. Как правило, такое равновесное состояние нарушается под воздействием различных факторов — изменений в личной жизни, потребности в улучшении жилищных условий и др. Недовольство со стороны работника стимулами или системой стимулирования в целом обусловлено превалированием антимотивов над мотивами. В такой ситуации работник (персонал) начинает искать новое место работы, где его мотивированный баланс (как надеется человек) изменится — мотивы «перевесят» антимотивы, а стимулы — антистимулы.

Совершенствовать систему стимулирования трудовой деятельности без знания мотивации и антимотивации персонала непродуктивно. Практическая закономерность мотивации и стимулирования работы персонала — наличие более широкого спектра внешних и внутренних мотивов, а также методов стимулирования, чем используется на предприятии, что обуслов-

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

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

лено индивидуальными особенностями руководителей и починенных. Поэтому знание индивидуальных особенностей каждого работника помогает лучше понять его мотивы и стимулирующее поле, а также стратегии поведения. Стратегии развития мотивации и системы стимулирования — наиболее востребованные, но и наиболее трудно разрабатываемые, поскольку на предприятиях практически отсутствуют специалисты, владеющие оценочными методиками, позволяющими в режиме мониторинга получать информацию в области мотивации и стимулирования персонала. Нехватку специалистов с опытом разработки подобных стратегий способна возместить далеко не каждая консалтинговая компания. Кроме того, не хватает оценочных методик открытого характера, позволяющих получить необходимую информацию в этой сфере.

В настоящем учебном пособии рассмотрены современные тенденции мотивации и стимулирования персонала; личность в экономике труда; человек как объект экономического и социального воздействия; деятельность и трудовая активность; работа и ее анализ; основы трудовой мотивации персонала; влияние организационной культуры на мотивацию работника; вознаграждение персонала.

Отдельный раздел посвящен практическим занятиям (практикуму) в соответствии с авторской концепцией курса «Мотивация трудовой деятельности», требованиями государственного образовательного стандарта, рабочей программой и учебным планам. Назначение практикума — закрепить и углубить теоретические знания, сформировать и развить навыки применения теории на практике; в него включены прикладные учебно-методические материалы: упражнения, практические ситуации, деловые игры, тесты и др.

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

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

Часть I
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ МОТИВИРОВАНИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Глава 1

ЛИЧНОСТЬ И ЧЕЛОВЕК В ЭКОНОМИКЕ ТРУДА

«Человек, его права и свободы являются высшей ценностью» — такая цель — как высшая и единственная — сформулирована в ст. 2 Конституции Российской Федерации. И далее: «Российская Федерация — социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека» (п. 1 ст. 7). Из этой высшей цели и должны вытекать все обеспечивающие ее достижение действия по управлению сложившейся в области труда ситуацией, и в первую очередь — действия самого государства, что и зафиксировано в той же ст. 2 Конституции РФ: «Признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина — обязанность государства».

В русском языке существует ряд терминов: «человек», «индивид», «индивидуальность», «персона», «личность». В повседневной речи они часто используются как синонимы, но в научном языке обладают четкими различиями, так как содержательно эти понятия переплетены между собой. Поэтому анализ каждого из них позволяет более полно раскрыть содержание других.

Человек — это общее родовое понятие, характеризующее уникальное существо, выделившееся из природного мира благодаря единству биологического, психологического, социального и экономического развития, собственно человеческих признаков и качеств. Оно указывает на отношение существа и высшей ступени развития живой природы — человеческому роду. Участвуя в труде и различных формах общественной деятельности, люди развивают в себе специфические человеческие способности, которые уже сформировались у человечества. Как живое существо, человек подчиняется основным биологическим и физиологическим законам, как экономическое и социальное — законам развития общества и экономики.

«Индивид» — латинское слово, синоним более употребительного в русском языке греческого слова «атом». Оба слова переводятся как «неделимый»,

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

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

«конечный». *Индивид* — это отдельный, конкретный человек, единичный представитель человеческого рода; его неделимый «первокирпичик».

Человеческий индивид — представитель живой природы, обладающий специфической психофизиологической организацией и способностями мыслить, творить культуру (вторую природу) и развивать цивилизацию. Все это делает индивид единицей человеческого рода.

Как индивиды люди отличаются друг от друга не только морфологическими особенностями (такими как рост, телесная конституция и цвет глаз), но и психологическими свойствами (способностями, темпераментом, эмоциональностью и т. д.).

Индивидуальность — это уникальное единство неповторимых биологических, психологических, социальных и экономических качеств и свойств, отличающих одного человека от другого. Сущностное определение индивидуальности связано не столько с понятиями «особенность», «неповторимость», сколько с понятиями «целостность», «единство», «авторство», «собственный способ жизни». Сущность индивидуальности связана с самобытностью индивида, его способностью быть самим собой, быть независимым и самостоятельным, т. е. она выражает глубину персонификации личности.

Персона (*лат.* persona — особа, лицо) — комплекс базисных (типических) черт, сходных для большего количества индивидов и необходимых для выполнения социальных функций; предстает как персонализированная личность человека вообще: личность профессионала, личность руководителя, личность гражданина, личность работника. Применительно к ним разрабатываются соответствующие модели — профессиограммы.

Человек не рождается личностью, он ею становится. Личность — это человек, взятый в системе таких его психологических характеристик, которые социально обусловлены, проявляются в общественных по природе связях и поступках человека, имеющих существенное значение для него самого и окружающих. Превращение индивида в личность — не только исторический и социальный процессы, но и процесс педагогический. Индивид становится личностью лишь на уровне сознания, позволяющем ему свободно, со знанием дела определить свою деятельную позицию ко всему, что его окружает: к труду, к социальному строю, к борьбе масс, к задачам коллектива, к судьбе другого человека[1]. Но при этом люди никогда не выступали в истории в качестве обособленных социальных «атомов» («монад»)[2]. Общество — исторически развивающаяся совокупность человеческих индивидов и отношений между ними, складывающаяся в процессе их жизнедеятельности.

При таком подходе личность как целое предстает во взаимосвязях природного, социального, экономического и индивидуального.

---

[1] См.: *Кряжев П.* Общество и личность. М., 1961. С. 11; «Личность все менее вправе рассматривать себя как пассивный продукт обстоятельств, а ее развитие может быть рационально понято лишь *в свете революционной практики* как совпадение изменения обстоятельств и человеческой деятельности» (Цит. по: *Косолапов Р. И.* Социализм в теории и на практике // Вопросы философии. 1972. № 5. С. 28).

[2] См.: *Давыдов Ю. Н.* Труд и свобода. М.: Высшая школа, 1962.

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

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

Понятие «личность» — наиболее сложное из всех рассмотренных, поскольку употребляется в двух совершенно разных значениях. В обыденной речи, да и в некоторых науках, например, в истории или культурологии, данным термином обозначают яркую индивидуальность, человека с некими особыми заметными качествами. Эти качества способны менять ход истории, совершать великие творения, привлекать тысячи и миллионы индивидов, лишенных подобных свойств. Такое значение слова возникло в Новое время, когда истинным предназначением человека стало считаться развитие собственной индивидуальности, своего «Я» (до этого главным считалось умение включиться в жизнь общины, быть единым с ней). При этом мы описываем наше внешнее впечатление о человеке, т. е. наиболее выпуклые, яркие особенности, окрашивающие большинство его поступков, его способов общения.

К сожалению, при этом упускается из виду, что человек может быть решительным или робким в зависимости от конкретной обстановки.

В других науках, в частности менеджменте, экономике труда, социологии и психологии, используется первоначальное значение слова «личность», возникшее в эпоху Античности, когда в понятие личность был включен внешний, поверхностный, социальный образ, который человек принимает, когда играет определенные жизненные роли — некая личина, общественное лицо, обращенное к окружающим[1].

Обычно именно так и оценивается человек: «Он личность необыкновенная», «Она личность загадочная», «Как личность он — ничто».

Однако при таком подходе отбрасываются многие особенности поведения человека, существенно отличающие одну личность от другой.

Личность — социально-психологическое образование, которое формируется благодаря жизни человека в обществе; человеческий индивид как социальный феномен и субъект сознательной деятельности, реализующий себя в различных видах социального (общественного, коллективного) общения и действия, в которых проявляются его социальные качества. По внешним проявлениям (общению и действиям) можно в известной степени судить о внутреннем мире человека, его нравственных и духовных качествах (как положительных, так и отрицательных). Это дает возможность не только объективно познать психические процессы и социальные качества личности, но и определить виды формирующих воздействий на нее. Личность, таким образом, выступает как активный субъект социальных отношений и одновременно является объектом деятельности социальной группы (коллектива, общества) и руководителя — субъектов воздействия.

Человеку много дано от природы. Природную основу личности образуют ее биологические особенности, но все же определяющими факторами развития являются не ее природные качества (психические свойства, тот

[1] В русском языке ему соответствуют «лицо», «обличье», «личина». Личина — то же, что и маска (см.: *Ожегов С. И., Шведова Н. Ю.* Толковый словарь русского языка. М., 1994. С. 323). В русском языке слово «лицо» связывается с честью, которую нужно беречь смолоду. При этом отмечается, что «подлецу все к лицу», т. е. бесчестный человек уже никаким неблаговидным поступком не ухудшит впечатление о себе. Всем и без того известна его вполне предсказуемая, типичная роль.

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

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

или иной тип нервной деятельности и др.), а качества социально значимые, в том числе направленность, потребности и интересы.

Личность — это:

• любой нормальный человек, обладающий социокультурными качествами, которые реализуются посредством деятельности и общения в процессе его жизнедеятельности;

• индивид, занимающий четко выраженную позицию по отношению к труду, формам общения и познания, индивид, воспитавший в себе специфически человеческую потребность познания, обладающий самым высоким, чем может обладать человек, — самосознанием своей сущности;

• индивид, способный к фундаментальному мышлению, в процессе которого если не решаются, то хотя бы ставятся вопросы о смысле жизни, об отношении к людям, к общественному устройству и т. д.;

• индивид, руководствующийся в жизни и деятельности целью, поднимающейся над уровнем обыденных забот и интересов, целью, имеющей общественное значение;

• индивид, устойчиво функционирующий в различных условиях жизнедеятельности и имеющий своеобразное сочетание особенностей.

Индивидуальность присуща каждой личности, но разная степень ее проявления (ординарность, одаренность, талант, гениальность и т. п.) определяет масштаб личности в конкретных сферах деятельности.

Соотношение индивидуальности и личности определяется тем, что это два способа бытия человека, два его различных определения. Несовпадение же этих понятий проявляется в том, что существуют два отличающихся процесса становления личности и индивидуальности. Становление личности есть процесс социализации человека, который состоит в освоении им своей родовой, общественной сущности. Это освоение всегда осуществляется в конкретно-исторических обстоятельствах жизни человека. Становление личности связано с принятием индивидом выработанных в обществе социальных функций и ролей, социальных норм и правил поведения, с формированием умений строить отношения с другими людьми. Сформированная личность есть субъект свободного, самостоятельного и ответственного поведения в социуме.

Практический смысл изучения личности заключается в двух основных функциях[1]:

• объяснение, как связаны между собой сведения, которые мы имеем об отдельном человеке.

• прогнозирование наиболее вероятного поведения этого человека в определенной ситуации.

Особую роль в формировании современной личности сыграл переход индустриального общества к менеджеризму, инициирующему интерес к личностным качествам и различиям. Развитие менеджмента и связанной

[1] Среди теоретических концепций наиболее применимыми в работе при изучении личности по сей день остаются теория черт личности (Р. Б. Кеттел, Г. Айзенк), бихевиорально-когнитивный подход (Б. Ф. Скиннер, А. Бандура), психодинамическая концепция (З. Фрейд, Э. Эриксон, Э. Берн), гуманистическое направление (А. Маслоу, В. Франкл).

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

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

с ним организационной культуры в первой половине XX в. обусловили потребность обращения к личности всестороннему использованию ее потенциала для успеха и процветания социальной организации в условиях социального неравенства, частной собственности и рыночных отношений[1].

Структура личности представлена на рис. 1.1. Все три элемента структуры личности одинаково важны; все они взаимодействуют. Квалифицированный, опытный, но не заинтересованный в успехе общего дела сотрудник так же плох, как невоспитанный и не соблюдающий правила поведения работник.



Рис. 1.1. **Интегральная структура личности**

Личность как активный участник организованных сообществ влияет на эффективность производства, повышение производительности труда и конкурентоспособности.

Понятие «личность» предполагает достаточно высокий уровень социальной зрелости. Например, маленький ребенок или психически больной человек не может считаться личностью. Рассмотрим важнейшие отличительные особенности личности (рис. 1.2).

1. *Индивидуальность* — неповторимое сочетание свойств личности; своеобразие и неповторимость жизненного пути каждого человека, условий его деятельности, обучения и воспитания.



Рис. 1.2. **Отличительные особенности личности**

[1] Данная проблематика разрабатывалась преимущественно американскими социологами и социальными психологами Р. Линтоном, Э. Мэйо, Я. Морено, Р. Мертоном, Т. Парсонсом, Т. Шибутани и др. Среди отечественных исследователей данной проблематикой занимались Г. М. Андреева, И. С. Кон, Е. С. Кузьмин, В. А. Ядов и др.

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

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

2. *Активность* — многообразная и многосторонняя деятельность, направленная на познание, изменение и преобразование окружающего мира.

3. *Самосознание* — способность оценивать самого себя, система представлений о себе самом (самооценка).

4. *Саморегулирование* — способность сознательно управлять своими поступками.

5. *Релятивность* — постоянные связи и отношения человека с обществом (классовые, семейные и др.).

6. *Устойчивость свойств личности* — при всей пластичности, изменчивости психических проявлений личности все-таки отчетливо выявляется относительное постоянство ее психического склада, что позволяет предвидеть поведение данной личности в той или иной ситуации.

7. *Единство личности* — личность представляет собой единое целое, где каждая черта неразрывно связана с другими.

8. *Способности* — сформировавшиеся в определенной комбинации и готовые к использованию функциональные качества, обеспечивающие личности высокий уровень исполнения и овладения новыми видами деятельности и поведения. Проявления их многообразны: интеллектуальные, артистические, профессиональные и т. п.[1]

Личность — это социальный феномен и субъект сознательной деятельности, реализующий себя в различных видах социального (общественного, коллективного) общения и действия, в которых проявляются ее социальные качества. По внешним проявлениям (общению и действиям) можно в известной степени судить о внутреннем мире человека, его нравственных и духовных качествах (как положительных, так и отрицательных), что дает возможность не только объективно познать психические процессы и социальные качества личности, но и определить виды формирующих воздействий на нее.

Личность выступает как активный субъект социальных отношений и одновременно является объектом деятельности социальной группы (коллектива, общества) и руководителя — субъектов воздействия.

Личность — это совокупность социально значимых свойств и качеств индивида, благодаря которым он включается в систему общественных отношений и многообразных форм деятельности.

В основе ее поведения лежат два фактора: внутренние причины; ситуация, в которой поведение развертывается.

К внутренним причинам принято относить структуру личности и специфические мотивы, которые заставляют человека действовать и направляют его поступки. В течение рабочего дня любой человек попадает в различные ситуации, и существуют определенные ожидания от его действий, которые возможно с определенной достоверностью прогнозировать.

Прогноз поведения складывается из представления с внутренних причинах, движущих человеком, и прогностического моделирования возможных ситуаций его взаимодействия.

[1] Весьма важным для формирующейся личности является усвоение роли лидера. С учетом российского менталитета лидер — это носитель лучших достижений человечества в экономике, науке, культуре и т. д., их продолжатель и новатор.

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

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

Сочетание особенностей, склонностей, способностей задает типичный для личности способ поведения и реагирования в определенных жизненных обстоятельствах — ее характер, который определяется:

- половозрастными характеристиками;
- типом интеллекта (образный, деятельный, логический);
- типом темперамента (динамическая характеристика поведения, проявляющаяся в особенностях активности, моторики и эмоциональности);
- личностными чертами (стабильность, нестабильность, интроверсия, экстраверсия);
- личным смыслом: субъективная, личностно-пристрастная интерпретация явлений, процессов и состояний, связанная с потребностями, ценностями, мотивами личности.

Личный характер проявляется в индивидуальном богатстве «Я-реакций» (способов действий) в системах взаимодействия, персонификации («Я-концепция») внутри коммуникационных систем в условиях согласованного отношения со стороны других людей, не допускающего произвола исполнения (табл. 1.1)[1].

Таблица 1.1

Типология личности

Структура поведения	«Мыслитель» (когнитивный тип)	«Собеседник» (эмоционально-коммуникативный тип)	«Практик» (практический тип)
Источник информации (сенсорика)	Ощущения черпает внутри себя	Ощущения получает в общении с другими людьми	Ощущения черпает в практических действиях и результатах
Тип решения возникающих проблем, задач	Необходимые сведения ищет в письменных источниках	Сведения добывает в общении с другими людьми	Предпочитает организовывать «мыслителей» и «собеседников
Особенности мышления	Строгая логика и доказательность мыслительных конструкций	Отсутствие строгой логики в мышлении, опора на мнение других людей	Строгая логика с ориентацией на мнение других
Особенности принятия решения	Трудно переубедить, изменить уже выработанную идею, мысль	Легко изменяет собственную мыслительную конструкцию в пользу благополучия группы	Любое принятое решение отстаивает до конца, даже если оно оказалось неверным
Динамичность и прогностичность эмоциональных переживаний	Непредсказуемость и неровность эмоциональных реакций	Эмоциональная ровность и предсказуемость	Средняя степень ровности и предсказуемости

[1] Связь индивидуальности и личного характера неоднозначна: у одаренной личности, талантливой индивидуальности может быть испорченный характер, обусловливающий различные типы отклоняющегося поведения (утрата самоконтроля, компульсивность и т. п.), и наоборот.

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

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

Окончание табл. 1.1

Структура поведения	«Мыслитель» (когнитивный тип)	«Собеседник» (эмоционально-коммуникативный тип)	«Практик» (практический тип)
Проявления переживаний	Скрытность чувств	Эмоциональная выразительность и открытость	Эмоциональная несдержанность
Походка	Угловатость, неуклюжесть движений, вялость походки	Плавная походка	Энергичная походка
Жестикуляция	Либо отсутствует, сдерживается, либо скованная	Богатая, разнообразная	Решительные манеры
Мимика	Явно не выражена, высокий самоконтроль	Часто соответствует внутренним переживаниям	Выразительная, артистичная
Речь	Замедленность, слабая выразительность речи, тихий голос	Легкая, мягкая манера общения	С трудом приглушаемый голос, резкие и четкие фразы и голос

Источник: *Панфилова А. П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб., 1999. С. 223.

Личность в организации выполняет три главные роли:

- должностная роль;
- роль рационализатора;
- роль товарища по работе.

Все они в зависимости от организации труда и трудовых отношений могут поддерживать друг друга или конфликтовать как между собой, так и с внепроизводственными ролями личности.

Предметом экономики труда становятся механизмы включения личности в различные социальные и трудовые образования, идентификации интересов предпринимателей, руководителей и работников, выполнения определенных функций в социальных (вертикальных и горизонтальных) связях, взаимоотношений и деловых коммуникаций, мотивации и удержания кадров и т. п.

Роль *новатора* (рационализатора) в известной мере противоречит должностной. Если должностная роль связана с четким исполнением инструкций, то рационализация предполагает творческое переосмысление, развитие привычных методов работы и лишь по следующее закрепление нового в виде инструкции. Поэтому между ними также может возникать конфликт.

На рис. 1.3 приведена структура личности, пришедшая из общей психологии. Видный российский социолог Ю. А. Левада выделил то, что позволяет личности играть определенную роль в общественной системе, составляет социальную натуру, позволяет быть активным, самодействующим центром общественной деятельности (рис. 1.4).

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

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

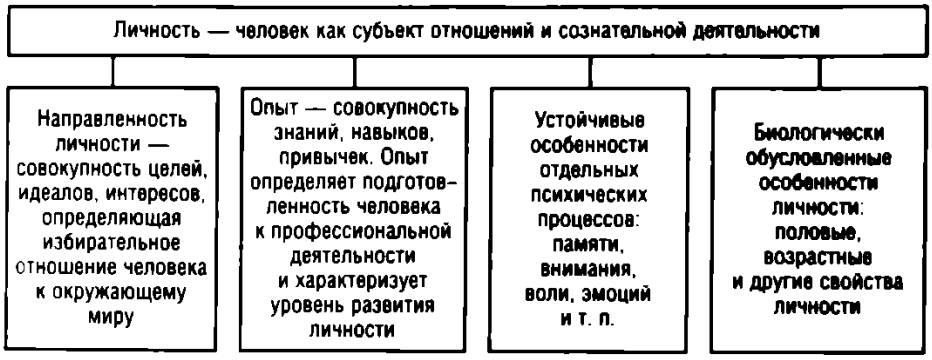


Рис. 1.3. **Структура личности**

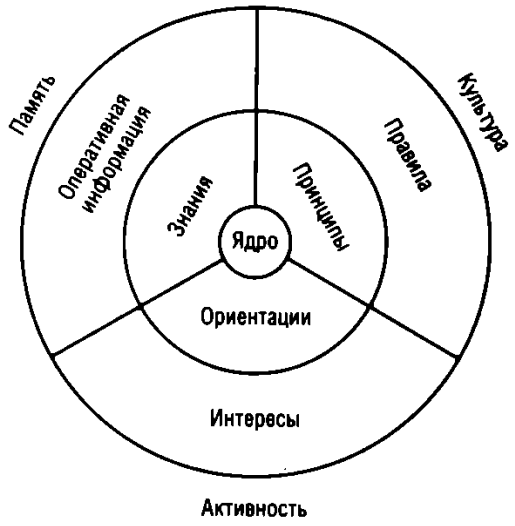


Рис. 1.4. **Структура личности по Ю. А. Левада**

Источник: *Левада Ю. А.* Лекции по социологии. Вып. II. М., 1969. С. 10.

Фактически даже не отдавая себе в этом отчета, при найме и аттестации персонала руководители оценивают людей в рамках критериев, отмеченных в схеме Ю. А. Левады, тем более что эта схема учитывается во многих профессиограммах.

Личность обладает устойчивым набором черт и характеристик, определяющих ее действия и поведение. И хотя основу личности образуют ее природные качества (психические свойства, тот или иной тип нервной деятельности и др.), определяющими факторами развития являются качества социально значимые, в том числе направленность, потребности и интересы. Данные черты проявляют себя в достаточно длительном промежутке времени. И благодаря этому можно зафиксировать и почувствовать инди-

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

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

видуальность человека, проследить динамику ее развития под влиянием трех групп факторов:

1) наследственности и физиологических особенностей человека;

2) факторов, проистекающих из окружения человека (культуры, семьи, принадлежности к определенным группам и организациям, жизненного опыта, отдельных обстоятельств, случайных событий и т. п.);

3) черт и особенностей характера человека, индивидуальность которого оказывает влияние на его собственное формирование и развитие.

Имея многоплановую структуру, личность (человек) вступает в процесс труда как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали (рис. 1.5).

Каждая личность имеет в структуре одинаковые составные части (составляющие).

Первая составляющая структуры личности — ее направленность, т. е. социально обусловленные особенности: интересы, склонности, стремления, идеалы, мировоззрения, убеждения.

Направленность личности — это система побуждений, определяющая избирательное отношение личности к окружающему миру. Она характеризуется целями и стремлениями человека, влияет на его жизнь и деятельность, проявляется в том, что один и тот же предмет, одно и то же событие у разных людей вызывают разное отношение.

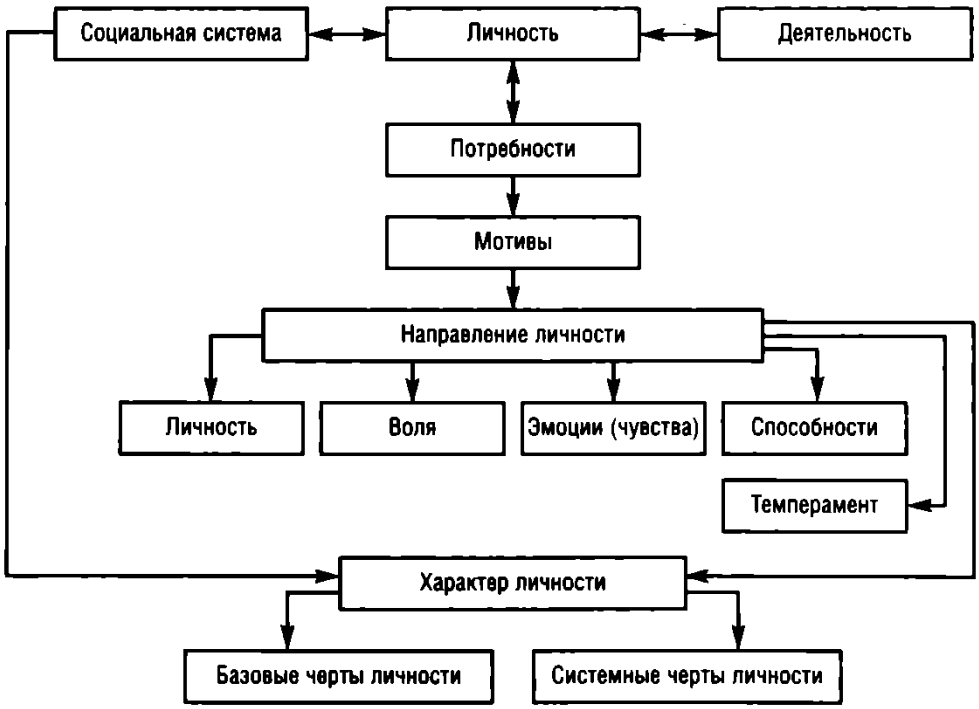


Рис. 1.5. **Социально-психологические характеристики личности**

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

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

Вторая составляющая — опыт, т. е. совокупность знаний, навыков, умений и привычек. Опыт определяет подготовленность личности к профессиональной деятельности, возможности, уровень развития личности.

Третья составляющая — устойчивые особенности отдельных психических процессов, внимания, памяти, мышления, речи, восприятия, воли, эмоций.

Четвертая составляющая структуры личности — ее биологически обусловленные особенности: возрастные и половые свойства, природные задатки, особенности высшей нервной деятельности. Эти составляющие воспринимаются в единстве при общении человека с другими людьми.

Остановимся на некоторых из перечисленных компонентов структуры личности подробнее.

Знания (память). Известно, что они меняются, тем более меняется текущая информация, которая в структуре личности располагается на поверхности. В то же время некоторая совокупность знаний где-то в глубине человека должна оставаться нерушимой. Это убеждения. Ядро личности содержит убеждения, которые изменяются меньше всего и задают направленность восприятия и обработки всей новой информации. Такие убеждения называются *кредо* (от *лат.* credo — верю).

Уровень знаний зависит от образования жизненного опыта, а также круга общения личности. Знания определяют компетентность в сфере ролевых обязанностей и прав (в том числе профессиональных).

Знания, которые человек способен применять на практике, формируют умения. Основой формирования у человека умения являются такие качества, как склонность к творчеству, эрудиционная способность, рутинность и активность (рис. 1.6).

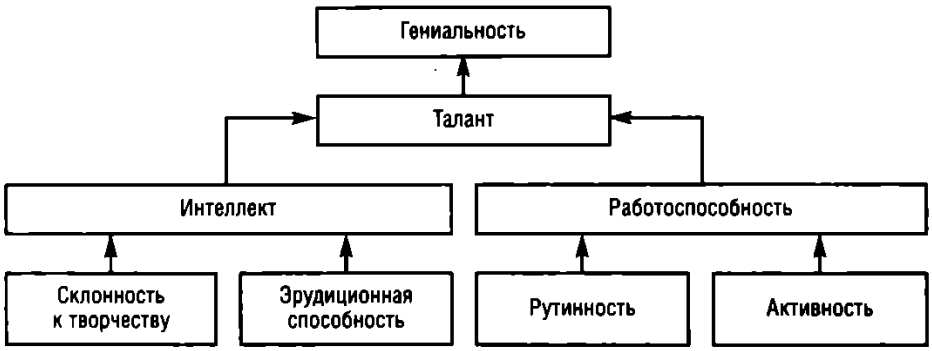


Рис. 1.6. **Способности людей**

Умения, доведенные благодаря личностной активности до автоматизма, образуют *навыки.*

Неотъемлемой характеристикой современного работника в глазах работодателя становятся сегодня soft skills и hard skills.

Hard skills — определенный набор знаний, или стандартные требования к современному работнику: специализация, знание иностранных языков,

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

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

владение компьютерными технологиями. Категория качеств *soft skills* зависит от личности самого работника и вариаций здесь превеликое множество. Несмотря на то что все мы люди разные и вряд ли найдутся хотя бы два идентичных человека, требовательные работодатели устанавливают строгие критерии и в отношении личных качеств работников (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Популярные среди работодателей soft skills, %

Командный дух	83
Позитивный настрой при выполнении работы	45
Гибкость	38
Безотказность	36
Самостоятельность	34
Коммуникабельность	31
Выносливость	26
Креативность	12
Юмор	9
Способность критиковать	7
Целеустремленность	7
Импровизация	7
Открытость	7
Пионерский дух	5
Любопытство	3

Если такие качества, как командный дух, гибкость, выносливость и др., поддаются в принципе тренировке, даже и с нуля, то креативность (творческое начало) должна от рождения присутствовать в человеке хоть в какой-нибудь степени. В этом случае его можно попытаться развить, повысив, таким образом, свою конкурентоспособность как потенциального работника.

Культура (рис. 1.7). Существуют определенные правила поведения в типичных бытовых ситуациях: ежедневное взаимодействие с другими людьми на улице, дома, на работе. Важно знать, что люди часто судят о нас

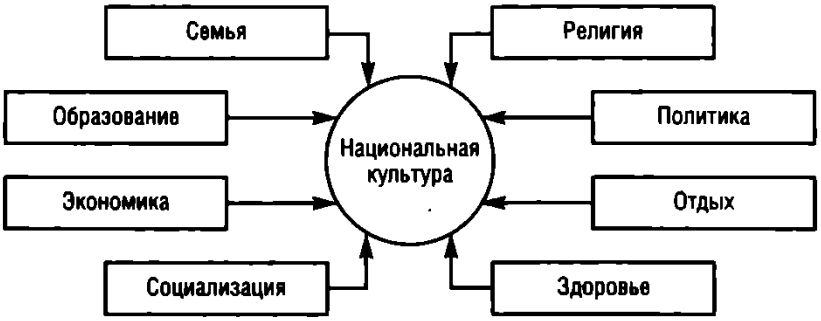


Рис. 1.7. **Факторы, воздействующие на культуру**

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

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

именно по проявлению данных внешних качеств, обозначая их как вежливость и воспитанность.

Далее идут принципы поведения, позволяющие отличать вредное от полезного, учитывать меняющуюся обстановку, подчинять текущее поведение более существенным требованиям. В ядре личности находятся самые общие и устойчивые принципы. Их следует называть *совестью*. Совесть — одно из важнейших социальных качеств человека, это способность контролировать себя или способность к самоконтролю поведения.

В современном обществе, в том числе на производстве, социальные роли настолько сложны и многогранны, что регламентировать их полностью (на 100%) и уследить за их полным исполнением невозможно. Поэтому если раньше было достаточно, чтобы рабы трудились «из-под палки», то теперь требуется работник, способный к самоконтролю.

Склонность к творчеству — стремление найти наиболее эффективный способ решения какой-то задачи, т. е. решить ее нешаблонно.

Системы мотивации, использующиеся на предприятии, стремятся воздействовать именно на активность личности. Справедливо полагается, что лучше изначально принять такого сотрудника, чьи ценности уже соответствуют интересам предприятия. Но при этом необходимо учитывать, что отдельные характеристики личности имеют двойное толкование (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Качества с двойной трактовкой

Личные качества	Плюсы	Минусы
Общительность	Умение наладить контакт и работать в команде	Возможное отсутствие самоорганизации, «распыленность» внимания
Лояльность	Приоритет интересов компании над личными	Отсутствие реального взгляда на вещи: чрезмерная увлеченность работой
Трудоголик	Бесценное качество сотрудника для трудоголика-работодателя	Неспособность справиться с задачей за рабочее время, низкий показатель эффективности работника
Обучаемость	Готовность к повышению своей квалификации	Повышенная требовательность в тренингах за счет компании, неспособность саморазвиваться

Личность — это человек как общественный индивид, субъект общественной деятельности и общественных отношений со всеми присущими ему психологическими особенностями. В структуре этих особенностей для специального анализа выделяют темперамент, характер и способности (рис. 1.8). Такое направление анализа личности вполне приемлемо в практических целях для решения трудовых проблем.

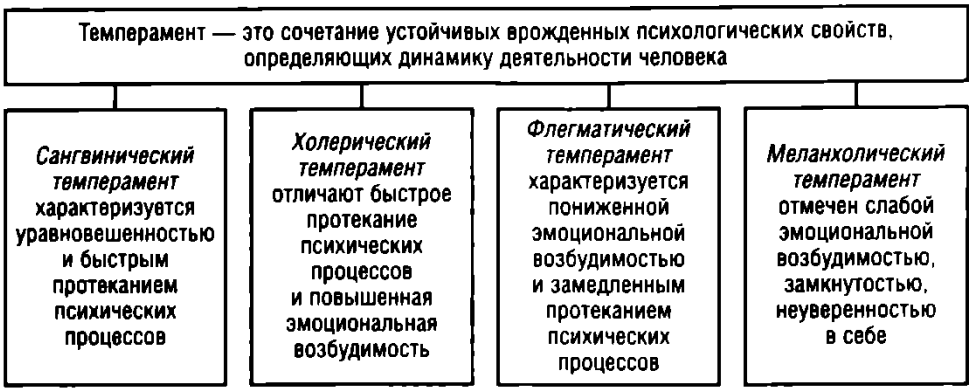
Личность играет активную роль в собственном развитии и не является исключительно продуктом наследственности, окружения, коллектива.

Способности человека выполнять работу — это совокупность свойств личности, определяющая ее успех в определенном виде трудовой деятельности. Способность — это качество, существующее только относительно

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

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

А. Виды темперамента



Б. Типы характеров

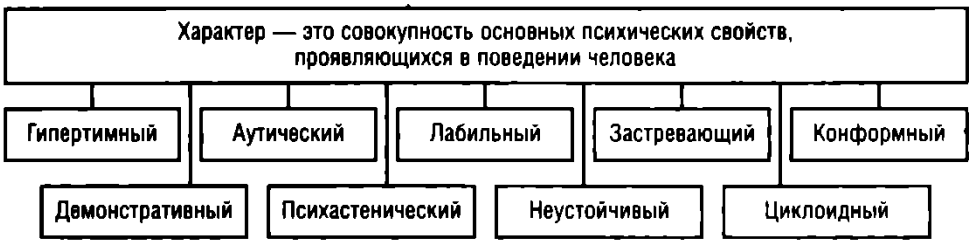


Рис. 1.8. **Виды темперамента и характера личности**

определенной деятельности, в которой конкретный человек умеет делать что-либо лучше других.

Социализация — это процесс становления личности при помощи общения и усвоения индивидом норм, ценностей, установок, присущих данному коллективу, группе, обществу (рис. 1.9).

Данный процесс достаточно сложный, иногда болезненный; происходит в несколько этапов, продолжается всю жизнь человека и разделяется на несколько стадий: дотрудовую, трудовую, послетрудовую. Сменяются социальные группы и институты социализации: семья, школа, колледж, вуз, трудовой коллектив.

На процесс социализации влияют социальные ориентиры общества, во многом определяющие ценностную ориентацию и самооценку личности. Процессы, происходящие в настоящее время в нашем обществе, характеризуются принципиальным изменением социальных установок, что находит отражение в изменении норм и ориентиров личности. Практически каждый человек вынужден по-новому искать свое место в создающемся обществе, происходит переоценка многих ценностей, меняются самооценки.

Социализация личности реализуется в процессе деятельности (учебы, игры, труда), общения (обмена информацией, взаимодействия между людьми, восприятия другой личности) через самосознание (формирова-

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

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

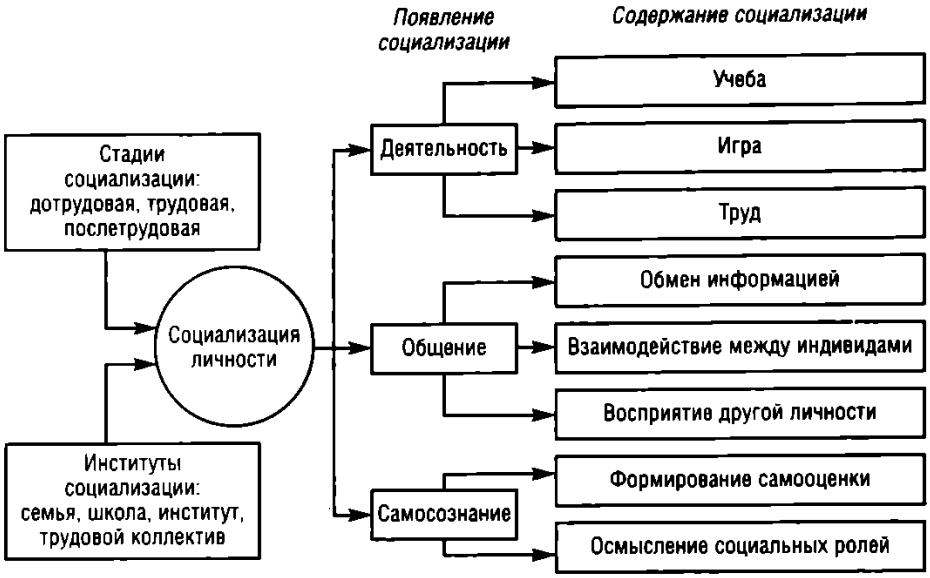


Рис. 1.9. **Процесс становления (социализации) личности**

ние самооценки, осмысление социальных ролей), поэтому она возможна только при взаимодействии с другими людьми в группе, коллективе.

Вхождение человека в организацию зависит от характеристик окружения работника и его личных характеристик. Новый работник взаимодействует с организацией как личность, адаптируясь к новому окружению, корректируя или изменяя свое поведение, но успех адаптации зависит от обеих сторон — человека и организационного окружения. Сама организация должна адаптироваться к новому человеку, измениться при вхождении нового человека в организацию.

Следует стремиться к спокойному и гармоничному вхождению нового человека в организацию. Именно поэтому должностные инструкции и целевая подготовка кадров способствуют адаптации работников к новым условиям.

Социализация — процесс включения человека в организационное окружение — зависит от характеристик окружения и многоплановых характеристик личности (рис. 1.10).

Согласно теории ожидания, в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействия и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением, лежат ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем, а также ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней.

Вхождение человека в организацию предполагает наличие следующих процессов:

• адаптации человека к новому окружению, успех которой зависит от правильного взаимодействия человека и организационного окружения;

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

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

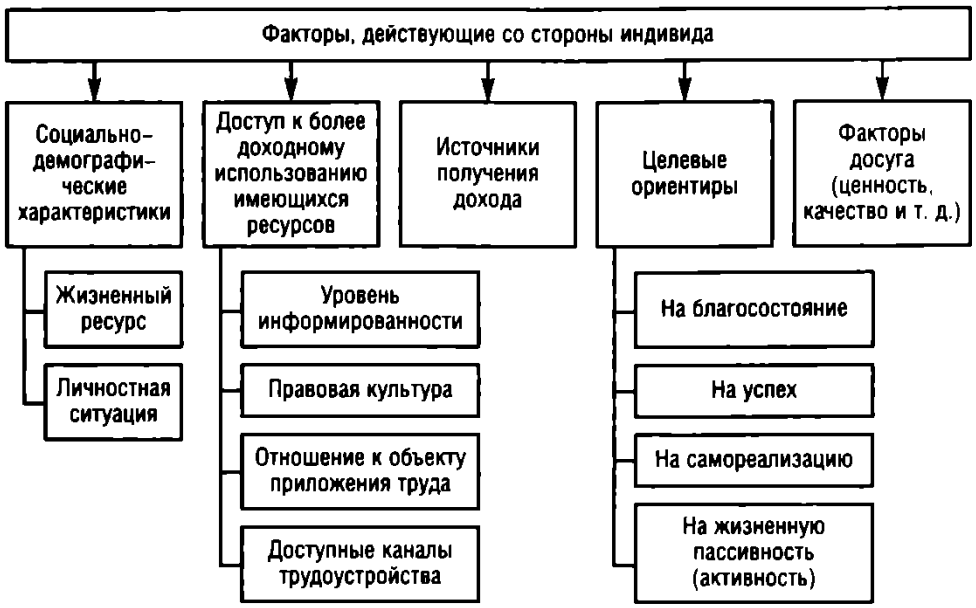


Рис. 1.10. **Факторы, действующие на организационное окружение со стороны человека**

• коррекции или изменения поведения человека, без которых во многих случаях невозможно войти в организацию;

• изменения и модификации в организации, которые происходят даже тогда, когда организация уже имеет свободное «место» для человека и сама нанимает человека на должность в соответствии с ее потребностями и критериями отбора. Взаимодействие личности и организационного окружения представлено на рис. 1.11;

• человек, взаимодействуя с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействия;

• человек под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения, осуществляет определенные действия;

• действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение.

Удовлетворенность работой сильно влияет на чувства человека по отношению к своим занятиям и, следовательно, к организации в целом. Степень удовлетворенности зависит от множества факторов, как внутренних, так и внешних. Для успешного управления и создания положительного настроя по отношению к организации необходимо регулярно проводить исследования с целью выяснения степени удовлетворенности работников. Обследования фонда общественного мнения показывают, что восприятие работы (приносит ли она радость и моральное удовлетворение) резко снизилась — 76% от общего числа опрошенных считают, что работа редко приносит сегодня удовлетворение (11% ответили, что работа часто приносит удовлетворение и 13% затруднились с ответом).

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

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

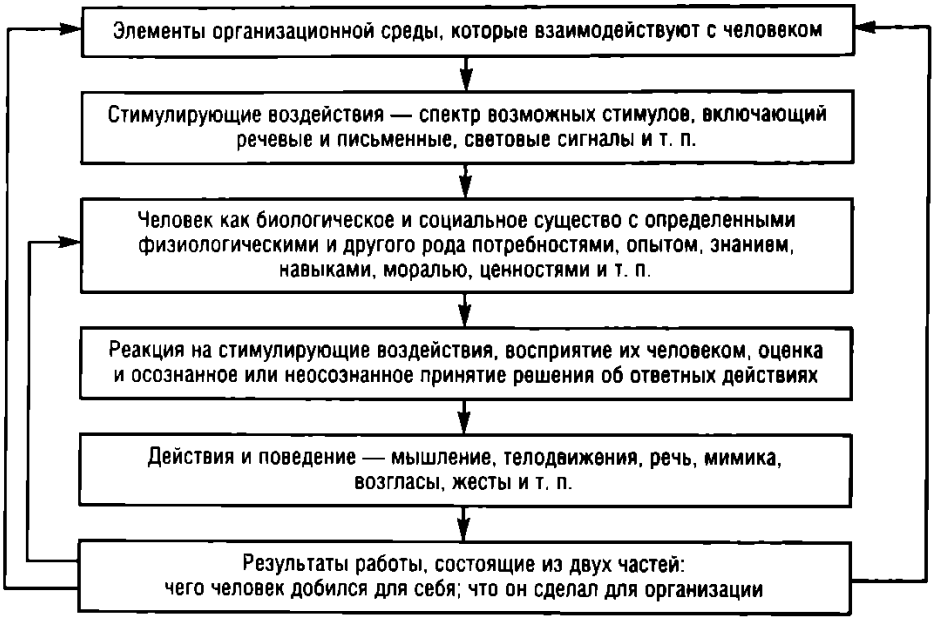


Рис. 1.11. **Модель взаимодействия личности и организации**

Человек — это самоуправляющаяся система, действующая на основе социальных и психофизиологических закономерностей и собственного целеполагания.

По своей социально-экономической природе он представляет собой совокупный объект общественной жизни, имеющий сложную структуру (рис. 1.12). Будучи единым, он выступает активным и многогранным субъектом трудовой деятельности:

- экономический — производитель и потребитель благ;
- биологический — носитель определенной телесной конструкции и физического здоровья;
- социальный — член определенной группы (семейно-родственной, демографической, стратификационной, этнической и др.);
- классовый — наемный работник или собственник;
- политический — гражданин государства, избиратель, член политической партии, профсоюза, других групп интересов;
- правовой — обладатель определенных прав и обязанностей;
- культурный — носитель определенного менталитета, системы ценностей, культурных норм и традиций;
- нравственный — разделяющий те или иные нравственные нормы и ценностные ориентации;
- конфессиональный — исповедующий религию или атеист;
- эмоционально-волевой — обладающий определенным характером и психологическим взглядом в целом;
- разумный — имеющий интеллект и определенную систему знаний.

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

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

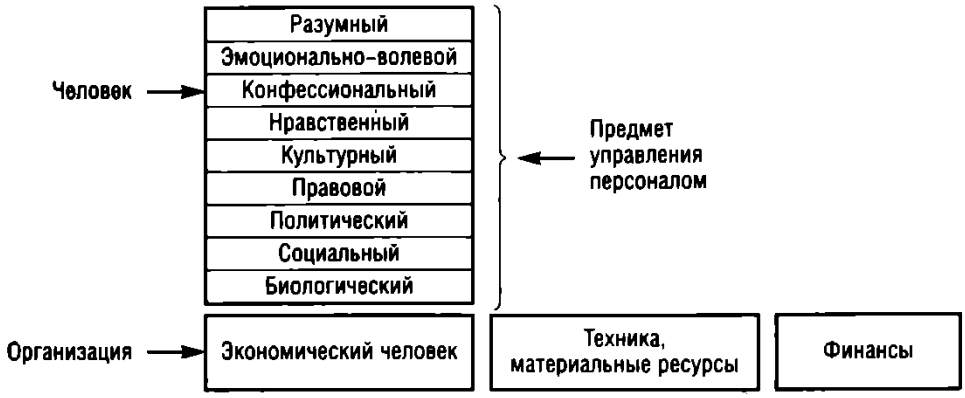


Рис. 1.12. **Многомерность человека как объекта труда**

Многомерность человека в высказываниях классиков (Локк и Лейбниц):

Локк	Лейбниц
Человек рождается как «tabula rasa» — «чистая доска», на которой жизнь и другие люди что-то пишут, изменяют уже написанное и меняют человека. Человек учится и воспитывается, ибо ничего заранее в нем не заложено	Человек оформлен еще до рождения в некоей духовной «монаде», и все, что в ней заложено, впоследствии только раскрывается, но ничего изменить в человеке уже нельзи

Здесь очень кратко изложены два популярных взаимоисключающих взгляда на природу человека. Когда какая-либо социальная система, например организация, формирует свой состав, она обычно больше полагается на один из двух основных взглядов:

Если прав Локк	Если прав Лейбниц
То всякого человека можно всему обучить и точно настроить на нужную волну, на требование социальной системы	То на всякую задачу можно найти человека, точно соответствующего требованиям данной должности, требованиям социальной системы

Из этих полярных взглядов произрастают два подхода к решению проблем труда:

Локк	Лейбниц
НАСТРОЙКА	ОТБОР
Не надо искать идеальных людей. Самое эффективное и надежное — обучить и настроить тех, кто уже работает	Людей уже не изменишь — их можно только заменить другими. Их квалификация и связи — все можно восстановить, если точно подобрать тех, которые подходят сюда
Или кратко:	
Необучаемых нет	Незаменимых нет

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

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

Это порождает два практических вопроса:

Настройка	Отбор
Чему обучать? На что настраивать? Какими методами настраивать, мотивировать, обучать и стимулировать?	По каким критериям отбирать? На какие категории, качества и формальные признаки опираться? Какими методами диагностировать и отбирать?

В чистом виде эти подходы никогда не применяются. Однако их диалектическое взаимодействие дает все варианты практики формирования и развития организации.

При всем этом человек имеет ряд особенностей, которые необходимо учитывать в практической работе:

- очень чувствителен и отзывчив к всевозможным поощрениям и взысканиям;
- нуждается в смысле (цели) жизни и постоянно стремится к успеху в его достижении;
- требует независимости, чтобы чувствовать себя хозяином собственной судьбы;
- выпадает из общего ритма, если чувствует, что терпит неудачу;
- постоянно стремится к новым знаниям, из чего следует необходимость развития и профессионального продвижения в процессе трудовой деятельности;
- должен ощущать важность своего труда, сопричастность к результатам трудовой деятельности. Ему необходимо чувствовать успех в процессе решения проблем;
- стремится к самовыражению в труде. Поэтому деньгами можно лишь заинтересовать, но никак не удержать;
- подвержен влиянию со стороны окружающих. Корпоративная культура предприятия должна способствовать воспитанию и росту служащих как личностей.

Человек как многогранная личность выступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как индивид, обладающий устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющий воображение, следующий определенной морали, что и определяет его поведение в процессе трудовой деятельности (табл. 1.4).

Исходя из многомерности работника как объекта труда формируются и его роли (рис. 1.13). Согласно этим ролям определяются и формы его проявления в процессе труда (рис. 1.14). Экономика труда не занимается тем, что называют «человеческой натурой», — это дело психологии труда. Ее интересуют действия людей как субъектов экономических взаимоотношений в процессе труда.

Сущность человека заключается в наличии у него творческого начала, индивидуальных качеств и мотивов деятельности. Индивиды как субъекты социальных отношений выполняют на рабочем месте различные роли, взаимодействуют между собой, проявляются в поведенческих контактах,

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

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

Таблица 1.4

Основные факторы, детерминирующие поведение со стороны экономических и социальных отношений, а также со стороны самого человека

Система экономических отношений	Система социальных отношений	Внутренняя детерминация
Отношения: • производства; • распределения; • обмена; • потребления. Отношения собственности. Правовые нормы и законодательная система. Формы власти. Социальная политика: • социальные механизмы; • социальные институты; • социальные организации; Параметры рыночной среды: • структура рыночных связей и зависимостей; • функциональная программа рыночных элементов; • организации и системы	Социальная среда. Культура. Образ жизни. Система общественных идей: • идеология; • эстетические взгляды; • философская теория; • литература; • искусство; • религия. Мораль. Социальный статус. Социальные роли. Социальная структура. Социальные ценности. Стереотипы обыденной жизни. Социальные нормы и правила. Традиции. Семья и формы семейной структуры. Поведенческие стереотипы. Программы поведения. Ресурсы. Потребности социальных групп и общества. Система общественных знаний. Уровень научных достижений	Потребности. Цели. Интересы. Мотивы. Установки. Ценности и ценностные ориентации. Чувства. Способности. Система навыков и привычек. Система знаний личности. Умение предвидеть результаты. Представления. Предпочтения. Компетенция. Намерения. Опыт. Индивидуальные программы поведения

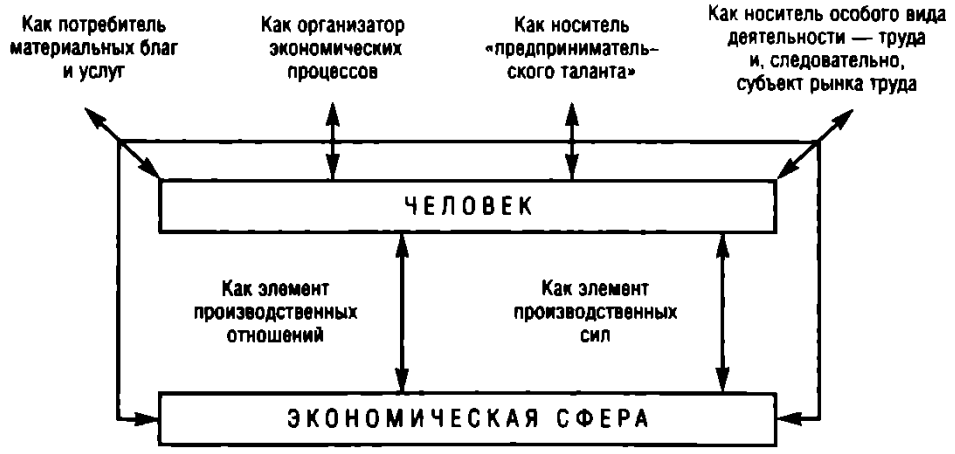


Рис. 1.13. **Роль человека в экономической жизни**

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

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



Рис. 1.14. **Формы проявления человека в экономической жизни**

имеют собственные интересы и потребности, обладают набором индивидуальных личностных и профессионально важных качеств, определенным типом сознания и мышления, мотивации, отношения к труду. Работник, включенный в систему трудовой деятельности, не является ее жестким элементом. Между трудовыми функциями, рабочим местом и личными способностями человека существует определенная разбалансированность. Для устранения которой в процессе подбора человека для выполнения определенной работы необходимо изучение и описание работы; определение квалификационных требований; отбор кандидатов по квалификационным требованиям и назначение человека на определенную работу.

Процесс подбора работы или функции под работника предусматривает изучение возможностей и стремлений человека; закрепление за человеком определенного места в организации; подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека; закрепление работы за человеком.

Переход к информационному обществу обусловил изменение роли и сущности человека труда. Работник из объекта управления становится объектом-субъектом управления, т. е. предметом изучения сегодня становятся не столько отношения «руководитель — подчиненный», сколько возможности самореализации, самоосуществления каждого человека в процессе труда. Кроме изменения работника и характера его труда, происходит глобализация экономики, когда выравниваются технологические условия производства, сближается уровень заработной платы, и только благодаря развитию человеческих ресурсов можно выиграть конкурентную борьбу на рынке.

При всей сложности природы человека необходимо отметить два полюса его поведения в общественном производстве (рис. 1.15).

[1] Универсум — совокупность высших духовных свойств (жертвенность, альтруизм) человека, проявляющихся как его общечеловеческое бытие.

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

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

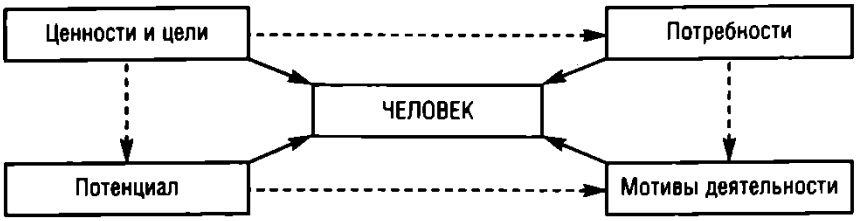


Рис. 1.15. **Модель человека в экономической системе**

Благодаря наличию у человека потребностей у него формируются спрос, предложение и другие экономические параметры, что и делает его субъектом рыночных отношений (рис. 1.16). Простое осознание потребности не ведет к активным действиям по поиску способов ее удовлетворения. Необходимо, чтобы потребность была достаточно важной и человек был уверен, что сможет ее удовлетворить. Только тогда первоначально осознанная потребность превращается в мотив — внутреннюю устойчивую психологическую причину поведения или поступка человека. Их виды приведены на рис. 1.17.

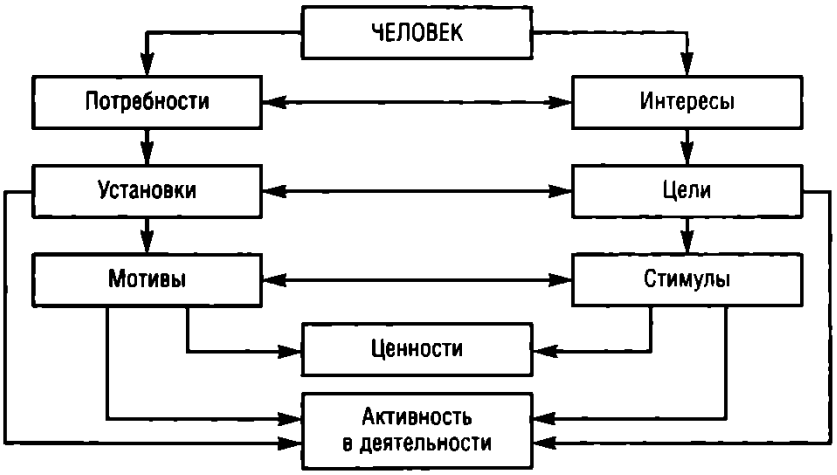


Рис. 1.16. **Человек как субъект рыночных отношений**

Включение системы мотивов и стимулов в трудовой процесс — мощное средство активизации и повышения производительности работников. Чтобы понять деятельностное, потребительское поведение человека, необходимо знать его мотивационную сферу — равнодействующую мотива и цели в достижении искомого результата. Люди, разделяя общую систему ценностей в организации и политику вознаграждения, имеют в качестве мотива ее цели. Что же касается упорядочивания мотиваций и исследования цели (австрийская школа, неоклассическая), сегодня это скорее вопрос личных способностей и возможностей, чем некоторый принцип, характеризующий рациональное поведение человека в экономической жизни страны.

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

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

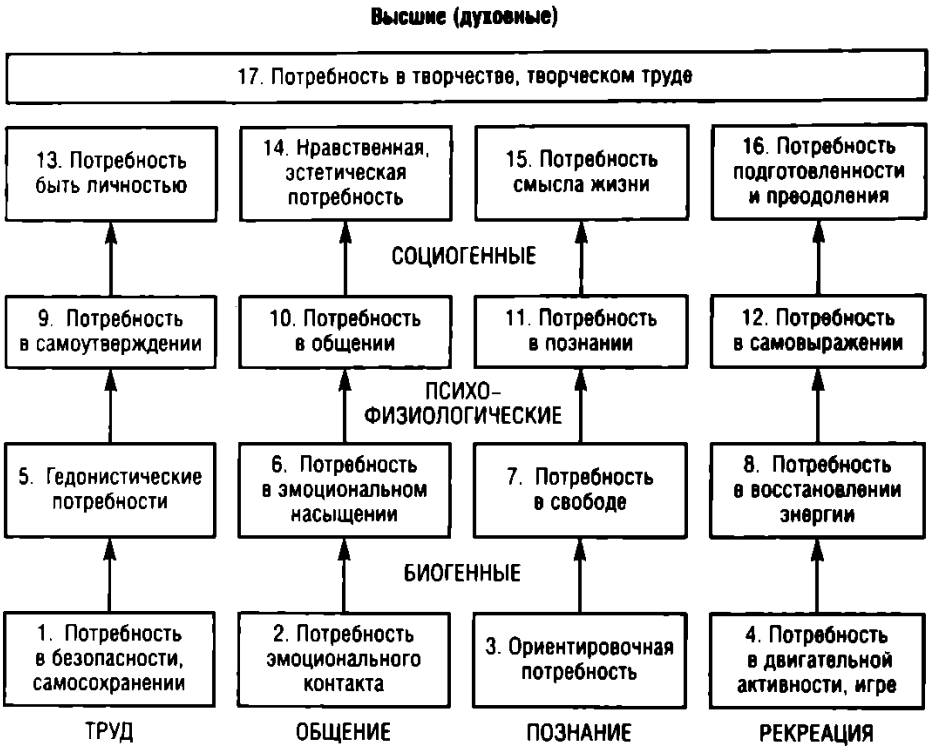


Рис. 1.17. **Классификация потребностей по С. Б. Каверину**

Удовлетворение потребности или интереса ведет к насыщению и снижению мотивации, поэтому их надо возобновлять. Наблюдения социологов свидетельствуют, что к пятидесяти годам для большинства людей значимость моральных и материальных стимулов почти уравнялась. А вот для молодых людей материальные стимулы имеют больший приоритет. Впрочем, это не означает, что моральные стимулы на молодого человека не воздействуют вовсе.

Многие предприятия неоправданно пренебрегают нематериальными стимулами, считая их хлопотными и недостаточно эффективными. Однако использование одних только финансовых методов усиления мотивации обрекает предприятие на постоянный рост затрат и не позволяет решать проблему стимулирования в комплексе.

Организация, нанимая работника, исходит из своих целей в соответствии с организационной структурой и содержанием работы. При этом цели работника и организации, как юридического лица, имеют множество аспектов (табл. 1.5).

Задача согласования противоположных целей становится все более насущной по мере уменьшения наличных ресурсов. Выбор должен быть осуществлен не только среди целей, но и среди тех средств, с помощью которых достигаются эти цели. Все это ведет к вырабатыванию и использова-

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

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

Таблица 1.5

Классификация целей предприятия и его сотрудников

Цели сотрудников предприятия	Цели предприятия как юридического лица
Философские цели, связанные с воззрениями индивидуума на смысл и цель своего существования	Общественные цели, имеющие отношение к удовлетворению потребностей общества путем выделения на это некоторой части своих ресурсов
Общественные цели — цели, затрагивающие основные правила поведения (соображения, которыми следует руководствоваться при принятии решений, являясь членом общества)	Цели, связанные с результатами работы предприятия. Такие цели имеют отношение к потребителям продукции данногопредприятия и меняются с изменением нужд потребителей
Социальные цели — цели, имеющие отношение к социальным, политическим и экономическим стратегиям, следование которым, как считает индивидуум, обязательно для него	Цели выживания и адаптации предприятия к меняющимся внешним условиям, имеющие отношение к исследованию влияния сотрудников предприятия на бизнес-процессы и на структуру предприятия
Личностные цели, связанные с частной жизнью индивидуума. К этому типу целей относятся власть, деньги, престиж, комфорт, безопасность, удовлетворение работой, желание служить интересам общества и т. д.	Цели, связанные с характеристиками продукции. Эти цели имеют отношение к тому, какими хотело бы видеть предприятие результаты своей работы
Корпоративные цели — цели, специфические для данного предприятия. Считается, что сотрудники предприятия не могут прямо следовать своим личностным целям, минуя интересы предприятия	Производные цели, связанные с тем влиянием, которое предприятие, будучи социальным образованием, оказывают на свое окружение благодаря своему экономическому или социальному содержанию

нию компромиссов, путем которых удовлетворяются ожидания человека и организации по отношению друг к другу. Этим путем разрешаются проблемы адаптации.

Поэтому важно четко представлять, на какое место в организации претендует человек, какие роли он может и готов выполнять и какую роль ему предполагает дать организация, так как несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации, является основой конфликта между человеком и организационным окружением.

Практикуются два подхода к установлению соответствия роли и места:

1) роль считается основополагающей в установлении этого соответствия, человек подбирается для выполнения определенной работы, осуществления определенной функции, исполнения определенной роли в организации (традиционный подход);

2) во главу угла ставят человека и его потенциальные возможности исполнения ролей, работа подбирается человеку таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и претензиям на определенное место в организации (японский тип управления).

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

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

Цели непрерывно преобразуются под влиянием изменений, происходящих в организации и обществе как динамической системе, стремящейся к достижению этих целей. Поэтому весьма непросто точно определить природу целей, так как начальные цели трансформируются в цели приобретенные, и цель предприятия становится слугой скорее самого предприятия, чем ее руководства.

В то же время человек как элемент экономической системы стремится к максимизации целевой функции, а как элемент организационной системы он стремится к достижению состояния равновесия. Человеку свойственно стремление именно к равновесию, а не к максимизации в силу свойств разума. Это проявляется в том числе в той роли, которую играют в жизни человека циклические процессы.

Человек — часть окружающего мира и является органичной составляющей биосферы Земли, а значит, входит в энергообмен Солнечной системы.

Живому организму присущи одновременно все существующие ритмы, его функции могут изменяться в различных ритмах, разных диапазонах периодов. Временная структура ритмов может изменяться под влиянием случайных внешних и внутренних факторов. В любой биологической системе, независимо от уровня ее сложности, обнаружены ритмические колебания процессов жизнедеятельности, т. е. биоритмы: универсальное и важнейшее свойство жизни; энергообменные процессы во времени; бывают в диапазоне от миллисекунд до десятков лет, если рассматривать жизненный цикл отдельного человека (рис. 1.18). Отмечаются наиболее значимые ритмы: суточные, месячные, сезонные, семилетние (когда происходит «усиление духовной жизни», «прояснение сознания») и др. Разумеется, энергообмен внутри организма, характеризуемый одними биоритмами (обусловливающими интенсивность обмена), имеет иной уровень, чем энергообмен между организмом и внешней средой[1].

В разные возрастные периоды жизни развитие человека происходит неодинаково. Можно выделить несколько наиболее важных возрастных периодов развития человека.

Первые 10 лет работы человека соответствуют возрасту примерно от 20 до 30 лет. Это — период начала развития основных профессиональных способностей человека. Для молодого человека в этот период очень важно сделать осознанный выбор своего профессионального пути, что возможно лишь при наличии опыта разной профессиональной деятельности. Следовательно, молодому человеку в возрасте от 20 до 30 лет следует создать условия для познания как можно большего количества профессиональных ситуаций и развития умения справляться с самыми различными трудностями. То есть, говоря языком, понятным менеджеру по персоналу, — создать в организации *систему обязательной горизонтальной ротации для молодых людей в возрасте от 20 до 30 лет.*

30—40-летний возраст человека — период напряжения, организации, последовательности и постоянства в однажды выбранном направлении.

[1] См.: Известия Академии труда и занятости. 2001. № 1—2. С. 207.

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

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

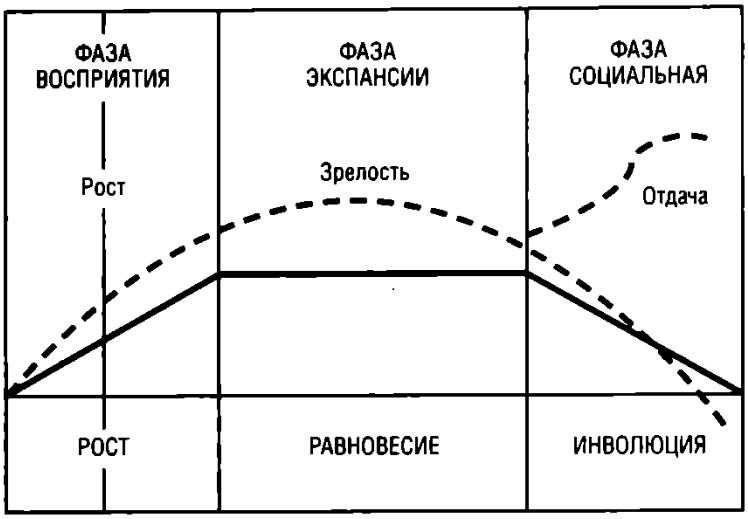


Рис. 1.18. **Фазы развития человека**

Как никогда в жизни, в это время проявляется готовность бороться за достижения и результаты.

Во второй половине тридцатилетнего возраста человек находится на вершине своей работоспособности. Именно таким людям следует поручать самую сложную и масштабную работу в выбранных ими направлениях профессиональной деятельности. Для менеджера это означает, что персонал данной возрастной категории является реальным резервом организации, особенно в наиболее трудных направлениях работы.

40—50-летний возраст очень часто своего рода «поворотный» в развитии человека. Поскольку достижения прошлых лет больше уже не кажутся значительными, возникает потребность что-то изменить, «обновить» в работе и даже в жизни. Это время формирования «новых» ценностей и обретения «нового» смысла в жизни.

В этот период человеку важно помочь «расширить» его жизненные и профессиональные горизонты, например, с помощью все той же ротации, стажировки или курсов повышения квалификации. Если человек в этом возрасте находит новую задачу в той же или иной сфере деятельности, он молодеет, приобретает новую жизненную силу.

50—60-летний возраст — время, когда человек может оказаться либо «разочарованным тираном», либо «выдающимся лидером».

При включении человека в трудовую деятельность необходимо в той или иной мере суметь спрогнозировать или предсказать его поведение.

Система поведения человека может быть представлена с двух позиций:

1) с позиции взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре модели);

2) с позиции фирмы, включающей в себя индивидов (в этом случае организация как целое является исходной точкой рассмотрения).

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

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

Если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек, модель этого взаимодействия может выглядеть, как показано на рис. 1.19.

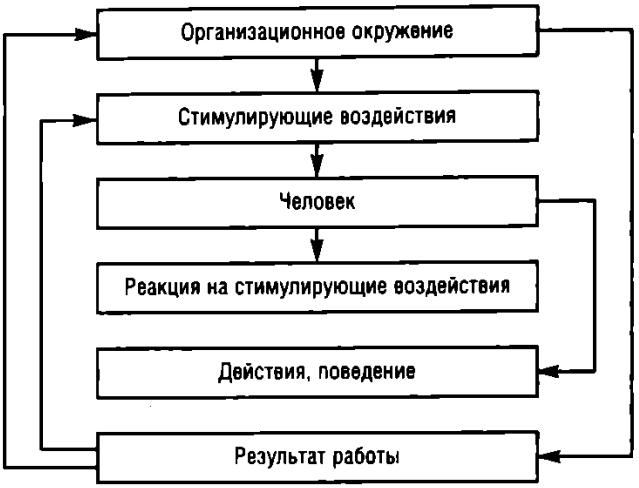


Рис. 1.19. **Модель включения человека в организационное окружение**

Человек, взаимодействуя с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействия. Под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения он осуществляет определенные действия, которые приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают воздействие на организационное окружение.

В случае рассмотрения взаимодействия человека с организационным окружением с позиции организации мы имеем дело с системной моделью (рис. 1.20).

Организация как единый организм, имеющий вход, преобразователь и выход, взаимодействуя с внешним окружением определенным образом,

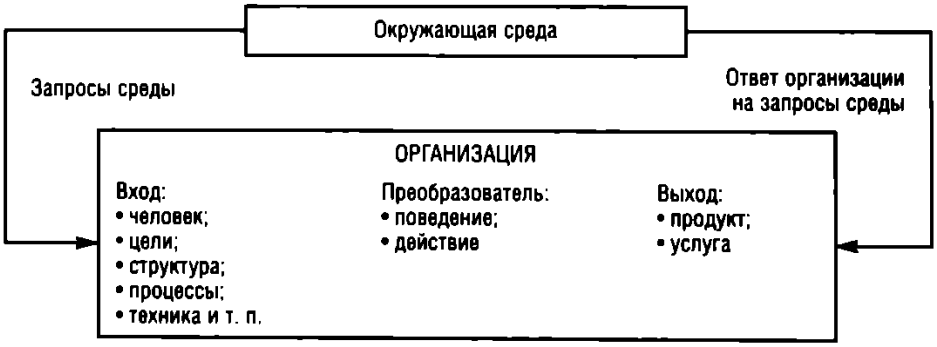


Рис. 1.20. **Модель включения человека в организационное окружение с позиции фирмы**

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

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

соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия, включает человека как элемент организации в процессе организационного и материального обмена между организацией и средой. В данной модели человек выступает в роли ресурса организации, который она наряду с другими ресурсами использует в своей деятельности.

В итоге организация ожидает, что человек будет выполнять определенным образом роль, для которой она его принимает. Человек также смотрит на организацию как на место, где он получает определенную работу, выполняет ее и получает соответствующее вознаграждение от организации.

Однако взаимодействие человека и организации не сводится только к ролевому воздействию. Оно гораздо шире. Человек выполняет работу в окружении людей, во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель роли в организации, но и член группы, в рамках которой он действует. При этом группа влияет на поведение человека. А поведение человека, его действие вносит определенный вклад в жизнь группы.

Для растущей организации расширение поля своей деятельности на рынке практически всегда связано с наличием людей, способных качественно и надежно осуществлять деятельность по развитию и совершенствованию организации.

Человек с хорошо развитыми способностями меняется в двух прямо противоположных направлениях. Одно из них — повышение профессионального мастерства в сфере своей деятельности, сохранение независимо от возраста своих способностей и их совершенствование в соответствии с требованиями меняющихся условий. Второе — понижение уровня делового мастерства в связи с утратой или ослаблением способностей и умений. И отсюда возможности рискогенного поведения. Имеется и третья перспектива: что-то в человеке совершенствуется, что-то регрессирует или даже деградирует (рис. 1.21).

В исходном пункте совершенствования организации находится человек. И если люди, даже будучи очень способными, находятся в нисходящей фазе своего развития, — развивать организацию они не смогут или не смогут развивать ее так, чтобы организация наращивала конкурентоспособный потенциал.

Понимание, в какой — восходящей, регрессивной или смешанной — фазе находится человек, понимание тенденций его развития становится условием не только успехов организации, но ее выживания. Ведь известно, что даже хорошо (стабильно) функционирующая организация, но не развивающаяся в рыночном (конкурентном) ключе, идет, как говорят, на смерть.

Политика корпорации по удержанию квалифицированных кадров, привлечению новых ценных работников должна базироваться на системе мотивации, далеко выходящей за простое применение «тейлоризма» (метод кнута и пряника) и манипулирование (табл. 1.6). В современной корпорации сотрудничество и партнерство работников с компанией обретает новые черты: сдвиги в производственной силе в сторону знаний, информации и возросшей свободы работников трансформируют традиционные

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

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



Рис. 1.21. **Жизненный цикл человека в организации**

экономические (утилитарные) цели, мотивы и стимулы в постэкономические — воплощение и развитие своих способностей и качеств, доверие, участие и значимость в процессе принятия решений, в прибыли фирмы и т. п.

Исследование природы человека позволяет выработать комплекс воздействий на него (табл. 1.7) и определить оптимальный механизм управления его поведением.

Философия менеджмента начала XXI в. ориентирует этот механизм следующим образом:

- ставка делается на человека профессионального и корпоративного (в отличие от человека экономического и человека иерархического);
- организация рассматривается как живой организм, состоящий из работников, объединяемых совместными ценностями;
- организации должно быть присуще постоянное обновление, обусловленное внутренним стремлением и нацеленное на приспособление к внешним факторам, главным из которых является потребитель;
- более широкое использование в деятельности организации рабочих команд, включающих разнообразные в культурном и функциональном отношении группы, что связано с увеличивающейся сложностью глобальных операций.

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

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

Таблица 1.6

Теории и типы мотивации

Теории	Типы мотивации
Школа «научного менеджмента» (Ф. Тейлор и др.)	Условия труда, достаточная дневная выработка (задание) и премия
Школа «человеческих отношений» (Э. Мейо): а) теория Г. Мюррея (давления); б) теория А. Маслоу; в) теория Д. МакКлелланда; г) теория Ф. Герцберга	**Содержательные (контентные):** • взаимосвязь потребности и ситуации; • диспозиция потребностей; • ведущие потребности (соучастие, власть, успех); • гигиенические (поддерживающие) условия и успех
Школа «социальных систем» (Т. Парсонс и др.) а) теория Т. Парсонса; б) теория В. Врума; в) теория С. Бернара — Х. Саймона; г) теория Д. Макгрегора; д) теория Дж. Адамса, Дж. Хоманса; е) теория целевой ориентации; ж) викарная теория; з) теория В. Портера — В. Лоулера	**Процессорные:** • типовых переменных и индивидуального выбора; • ожидания и ценность вознаграждения; • баланса между побуждением и вкладом; • физиологические потребности и безопасности; • справедливости; • оценки эффективности труда; • наказание (похвала) как научение на чужом опыте; • удовлетворенность работой
Школа «постэкономических систем» (У. Уши): а) теория У. Оучи	**Консессуальные:** • вовлечение работников в управленческий процесс; • служебный рост на своем предприятии

Таблица 1.7

Комплекс воздействий на работника

Воздействие на человека через психологию	З. Фрейд выдвинул тезис о том, что действия человека в трудовой среде не всегда рациональны и зависят не только от его экономической заинтересованности. Текучесть кадров в большей степени зависит не от вознаграждения, а от таких психологических факторов, как возможность общения людей друг с другом, потребность в уважении к труду человека, условия труда и т. п.
Воздействие на побуждение к производительному труду	Существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей и целей, которые определяют тип поведения человека
Внешнее вознаграждение	Возникает не от самой работы, а дается организацией. Это заработная плата, продвижение по службе, стимулы служебного статуса и престижа, похвалы и признание и т. п.
Внутреннее вознаграждение	Дает сама работа. Это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполненной работы, самоуважение, признание, успех

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

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

Глава 2

ЧЕЛОВЕК КАК ОБЪЕКТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО И СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Эффективное управление трудом во многом связано с поведением человека в экономической системе (рис. 2.1). Это поведение зависит от:

- предприятий, которые формируют спрос на работников;
- индивидуальных особенностей человека и объективных и субъективных факторов, которые имеют место при формировании предложения рабочей силы на рынке труда.

Для определения наиболее эффективных подходов к управлению трудом, особенно в условиях культурного многообразия работников в такой стране, как Россия, специалистам в области экономики труда необходимо учитывать многообразие видения работников как объекта управления (табл. 2.1).

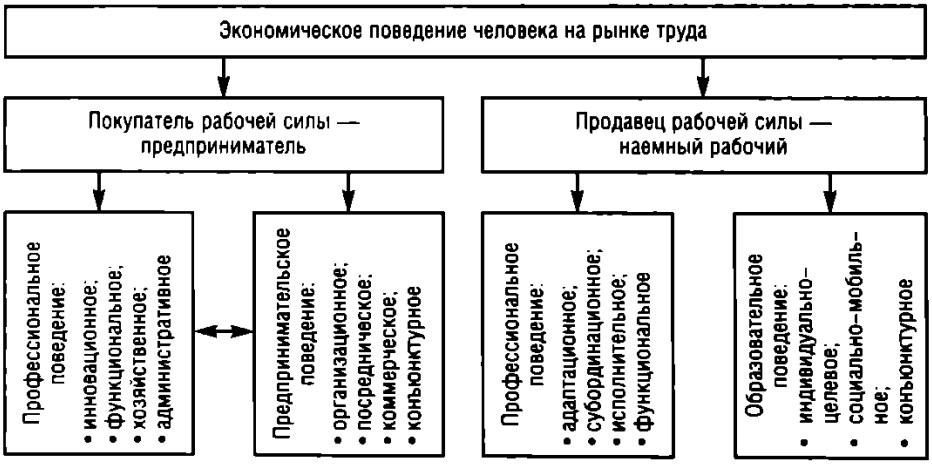


Рис. 2.1. **Структура экономического поведения человека на рынке труда**

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

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

Таблица 2.1

Видение человека как объекта управления

Человек в организации	Содержание модели
Человек экономический	Характеризуется предположением, что основным стимулом для любого работника является высокий заработок (возможность удовлетворять материальные потребности)
Человек потребляющий	Характеризуется предположением, что основными мотивами к труду являются стремление к статусу и власти как источнику дополнительных возможностей
Человек иерархический	Характеризуется предположением, что для работников важными являются свобода индивидуального выбора и самоопределение в социуме, продвижение по ступеням организационной иерархии
Человек профессиональный	Характеризуется предположением, что основными стимулами являются причастность к делам организации, признание достижений работника, участие в принятии решений, стремление к расширению круга своей ответственности
Человек корпоративный	Характеризуется предположением, что работники должны влиться в организационный механизм организации, нормы которой формируют поведение работника

Активная роль личности в экономической жизни во многом определяется *мотивами ее экономического поведения*. В произведениях английских классиков политической экономии А. Смита и Д. Рикардо создана концепция (модель) «экономического человека», которая характеризуется:

1) определяющей ролью собственного интереса в мотивации экономического поведения;

2) компетентностью экономического субъекта в собственных делах;

3) главным мотивом хозяйственной деятельности человека в рыночной экономике — максимизацией прибыли (обогащением) с учетом неденежных факторов благосостояния (легкость и трудность обучения, приятность или неприятность работы, постоянство или непостоянство занятости, престиж в обществе, вероятность успеха в большей или меньшей степени) (табл. 2.2).

Адам Смит, анализируя поведение «экономического человека», отмечал, что оно определяется двумя чертами:

1) склонностью человека к обмену вследствие разделения труда;

2) личным интересом, эгоизмом, постоянным стремлением улучшить свое положение.

«Экономический человек» в рыночной экономике стремится выбрать такой вид деятельности, обеспечивающий ему максимизацию собственных доходов (как текущих, так и перспективных). Ради этого он делает вложения в образование и информацию, что позволяет найти более подходящие рабочие места. А. Смит подчеркивал, что каждый человек в рыночной эко-

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

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

Таблица 2.2

Подход к человеку при разных моделях видения работника

Образ работника	Организационные воздействия
1. Экономический человек: • мотивирован в первую очередь монетарными стимулами, пассивен, и руководство манипулирует им, мотивирует им контролирует; • образ опирается в основном на теорию «X»; • в нашей стране наиболее распространенный образ работника	Требуется классическая технология управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Одной из первых главных задач менеджера — выявить и нейтрализовать дисфункциональное поведение
2. Социальный человек: • мотивирован в первую очередь социальными потребностями, ищет удовлетворения в социальных отношениях на рабочем месте, управляется в большей степени нормами своей рабочей группы, чем стимулами начальника; • образ сформирован школой человеческих отношений	Менеджмент опирается на теорию малых групп, учитывает необходимость удовлетворения потребностей в признании при разработке системы мотивации, упор делается на групповые, а не на индивидуальные системы стимулирования.
3. Самореализующийся человек: • стремится к автономии и предпочитает самомотивацию и самоконтроль; • образ опирается в основном на теорию «Y»; • в основном это образ будущего работника	Менеджмент должен поддерживать и способствовать развитию, а не мотивировать и контролировать, служебный авторитет заменяется профессиональным, возможности участия в управлении предприятием
4. Сложный человек: • чрезвычайно изменчив, способен к учебе, в разных условиях значимы разные мотивы; • образ опирается на ситуационный подход в теории менеджмента; • наиболее распространенный подход на Западе; включает в себя все остальные	От менеджера в первую очередь требуется умение диагностировать ситуацию и, исходя из нее, определять свое управленческое поведение, универсальных правил не существует

номике «имеет в виду собственную выгоду, а отнюдь не выгоды общества», а интерес купцов и промышленников — «вводить общество в заблуждение и даже угнетать его», пытаясь ограничить конкуренцию. Только свободная конкуренция, т. е. законы рыночного хозяйства, объединяет разрозненно действующих эгоистов в упорядоченную систему. Хаос заменяется довольно четко организованным обществом. Таким образом, экономический человек, стремясь к собственной выгоде, действует на пользу общества.

Экономический человек (homo economicus) — это рациональный, изобретательный, ищущий выгоду и т. п. человек, взаимодействующий с другими людьми через рынки, цены, доходы, капитал и т. д., это тип общественного человека, адекватный рыночной форме хозяйства. К его важнейшим характеристикам можно отнести следующие: господство над

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

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

природой, свободный (от внеэкономического принуждения) труд, профессионализм, трудовая и предпринимательская активность, рациональное экономическое поведение (прежде всего, в форме максимизации уровня дохода и уровня полезности), индивидуализм и хозяйственный эгоизм.

Каждый человек стремится получить определенную профессию и работать в конкретной сфере, стать квалифицированным специалистом, обеспечить свою семью, построить дом и т. д. Он спрашивает себя, могут ли быть достигнуты эти цели на этом рабочем месте. Положительный ответ стимулирует его работу, отрицательный — снижает ее эффективность. Человеку необходимы профессиональный рост, безопасность, признание и коммуникации. С помощью последних человек «оттачивает» свое мастерство, развивается сам и способствует организации окружающей среды. В то же время у него есть определенные потребности, ожидания, проблемы, которые он старается решить в организации.

Человек:

• оценивает себя и свои возможности, обладая определенными знаниями об организации;

• имеет определенные намерения в отношении организации, исходя из своих целей и текущих возможностей;

• вступает во взаимодействие с организацией, предполагая достичь свои цели, занять в ней определенное место, выполнять определенную работу и получать определенное вознаграждение. Таким образом, он соизмеряет возможности предприятия и свои потребности, формирует свой тип экономического поведения (рис. 2.2).

Экономическое поведение индивидов на рынке труда:

• начинается с того выбора, который субъекты осуществляют относительно своего положения на рынке труда, предлагая трудовые услуги;

• предполагает выбор среди имеющихся альтернатив вариантов реализации деятельности в условиях действия ограниченности ресурсов;

• выступает как система действий и поступков, которые связаны с использованием трудового потенциала работника с целью получения вознаграждения или выгод от степени трудового участия в сфере оплачиваемой занятости; формирует определенный тип социально-трудовых отношений, проявляется в классической затратно-компенсационной форме. В качестве затрат здесь выступают трудовые затраты, в качестве компенсации — доходы или субъективные выгоды.

Конкретный вид экономического поведения зависит от выбранной человеком стратегии, т. е. приоритетной, устойчивой и значимой жизненной направленности личности, связанной с выбором оптимального для индивида положения в сфере оплачиваемой занятости, формирующейся исходя из ориентации на определенный доход при определенных величинах трудовых затрат и внеэкономических переменных. Рассмотрим возможные сочетания этих факторов (их типологию)[1].

[1] Составлено на основе исследования О. С. Елкиной (Омский государственный университет) «О факторах, определяющих формирование определенного типа стратегии экономического поведения работников на рынке труда».

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

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



Рис. 2.2. **Основные виды экономического поведения человека**

Источник: *Елкина О. С., Половинко В. С.* Экономическое поведение работников на рынке труда. Омск: Изд-во ОМ ГПУ, 2001. С. 49.

1. *Максимум дохода ценою максимума труда.* Наиболее распространенным вариантом реализации данного типа стратегии является достижения максимума труда за счет следующих показателей: время занятости составляет более 50 часов в неделю; уровень сложности выполняемой работы — высокий (это означает, что рабочие имеют разряд с 5-го по 8-й, а служащие — более 12-го разряда); влияние внеэкономических переменных находится на очень высоком уровне.

Реализация подобной стратегии возможна следующим образом.

• стимулировать повышение уровня образования, наличие профессиональных преимуществ;

• выстроить систему мотивации: увеличение уровня оплаты труда в зависимости от выполняемой сложности работы и квалификации работника;

• выплачивать постоянно высокие доплаты за работу в сверхустановленное законодательством время.

Преимущества работника, ориентированного на данный тип стратегии, в том, что время занятости ограничено лишь рамками физических возможностей человека. Следовательно, работодатель имеет возможность использовать у себя человека с высокой квалификацией и готового работать свыше установленной законодательством продолжительности рабочего дня,

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

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

воздействие на формирование мотивов деятельности в данном случае возможно, если работник знает, что выполняемая им работа приведет к карьерному росту и занятию более высоких должностей впоследствии.

2. *Максимум дохода ценою среднего уровня труда.* Наиболее распространенным вариантом реализации данной стратегии является достижение максимального уровня дохода за счет следующей комбинации трудовых усилий: время занятости 30 и менее часов в неделю, средний уровень сложности выполняемой работы (т. е. 3—5-й разряды рабочих и 8—12-й разряды служащих) и максимально возможный уровень внеэкономических переменных.

Механизм воздействия на работника:

- обеспечить возможность работнику получать максимально возможный заработок;
- время занятости не должно превышать законодательно установленный уровень;
- внедрить систему доплат за результаты профессиональной творческой деятельности;
- внедрить систему доплат в зависимости от стажа и сложности выполняемой работы.

Преимущества работника, ориентированного на данный тип стратегии экономического поведения, в том, что, несмотря на то что время занятости такого работника невелико, он обладает большим профессиональным стажем и способен выполнять работы, требующие высокой квалификации. Фактически это работники, обладающие уникальными навыками и знаниями; обширной системой профессиональных связей и активно работающие на поддержание этих связей.

Недостаток работников, реализующих данный тип стратегии, в том, что это люди с низким образованием, не ориентированные на получение новых знаний, следовательно, тяжело воспринимающие нововведения.

3. *Максимум дохода ценою минимума труда.* Характерным вариантом реализации данного типа стратегии является достижение максимального уровня дохода при занятости от 30 до 40 часов в неделю, выполнении работы, требующей низкой квалификации, но при обладании достаточно высокого уровня внеэкономических переменных.

Зарабатывать максимально возможный доход эти работники могут благодаря тому, что очень много времени и усилий тратят на сбор информации об имеющихся рабочих местах, т. е. обладают максимальным уровнем внеэкономических переменных. Кроме того, эти работники ориентированы на получение дополнительного образования. Этот факт свидетельствует, что, даже не имея документов об образовании, эти люди позиционируются у работодателей как работники, уже обладающие документами об образовании, но по формальным причинам не представившими их, или работодателю достаточно знать, что работники в будущем будут обладать этими документами.

Работники, реализующие данный тип стратегии экономического поведения, способны выполнять работы только низкой сложности; они совер-

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

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

шенно не обладают профессиональными преимуществами и имеют низкий уровень профессиональной творческой активности.

Добиться такого поведения в организации возможно при:

- обеспечении в организации уровня оплаты труда выше среднего по региону;
- установлении времени занятости в зависимости от результатов выполняемой работы;
- поощрении материальными стимулами дополнительного образования;
- обеспечении выполнения только простых и монотонных работ.

Данный тип работников имеет и определенные преимущества. Поскольку основное время эти люди тратят на сбор информации о рабочих местах, следовательно, такие люди общительны и способны выполнять в организации функции неформальных коммуникаций.

Недостатки данного типа: люди, выполняющие простую монотонную работу, обладают в данном случае и низкой жизненной активностью, следовательно, такие люди могут страдать депрессивными состояниями и высказывать постоянное недовольство относительно своего положения. Такой тип работников может обладать завышенной самооценкой.

4. *Средний доход ценою максимального труда.* Наиболее распространенным вариантом реализации данного типа экономического поведения является достижение среднего уровня дохода за счет времени занятости более 50 часов в неделю, среднего уровня сложности выполняемых работ и максимального уровня внеэкономических переменных.

Реализации данного типа стратегии экономического поведения можно добиться, если обеспечить следующие условия:

- стимулировать творческую профессиональную активность и освоение новых знаний;
- обеспечить работнику средний уровень дохода, но при нелимитированном рабочем дне;
- предоставить рабочее место, не требующее высокой квалификации в настоящем, но в перспективе требующее высокой квалификации;
- система стимулирования должна быть построена на основе оценки уровня образования и поощрении профессиональной активности.

Тип работников, реализующих эту стратегию экономического поведения, имеет ряд преимуществ: они сознательно не претендуют на высокий уровень дохода вследствие осознанной оценки уровня своей квалификации; это люди с заложенным высоким потенциалом к профессиональной деятельности, способные быстро и качественно осваивать новые знания.

Однако данный тип стратегии экономического поведения не может длительное время оставаться стабильным и существует большая вероятность его изменения при изменении стажа работы и уровня сложности выполняемых работ.

5. *Средний уровень дохода ценою среднего уровня труда.* Наиболее распространенным вариантом реализации данного типа стратегии является достижение среднего уровня дохода за счет времени занятости более 50 часов

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

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

в неделю, низкой сложности выполняемой работы и минимального уровня внеэкономических переменных.

Добиться от работников реализации данной стратегии возможно при выполнении следующих условий:

• обеспечить средний уровень дохода при невысокой сложности работ, но при длительной занятости;

• в организации необходимо поощрять владение смежными профессиями. В этой связи производственный процесс целесообразно строить таким образом, чтобы была возможность для совмещения профессий;

• в организации необходимо поощрять наличие профессиональных преимуществ.

Тип работников, реализующих данную стратегию экономического поведения, должен представлять интерес для работодателей. Этот тип работников характеризуется высокой профессиональной активностью, готов работать много, качественно. Однако только в рамках своей профессии. То есть эти работники не будут готовы сменить профессию, но легко освоят новую специальность в рамках своей профессии.

6. *Средний уровень дохода ценою минимума труда.* Наиболее распространенным вариантом реализации этого типа стратегии является вариант, когда средний уровень дохода достигается благодаря времени занятости менее 30 часов в неделю, выполнении работ низкой сложности и наличии среднего уровня внеэкономических переменных.

Добиться реализации подобной стратегии возможно, если воздействовать следующим образом:

• создать условия для совмещения выполняемых работ. Работы не должны быть сложными, скорее однотипными, в рамках одной профессии;

• продолжительность рабочего времени должна находиться в зависимости от результатов деятельности. Наилучший вариант — не иметь временных ограничительных рамок рабочего дня;

• обеспечить средний уровень дохода.

Данный тип работников может представлять интерес для работодателей там, где возможны условия реализации такой стратегии и где на рабочих местах предполагается выполнение простых, монотонных работ, однако при этом требующих активной коммуникативной деятельности.

7. *Минимальный уровень дохода ценою максимума труда.* Наиболее распространенным вариантом реализации данного типа стратегии является достижение минимального уровня дохода за счет времени занятости от 40 до 45 часов в неделю, выполнению работ высокой сложности и наличию максимального уровня внеэкономических переменных. Следовательно, стратегические ориентиры данного типа работников направлены прежде всего не на материальные составляющие деятельности, а на обладание внеэкономическими переменными.

Низкий уровень дохода объясняется, как правило, не завышенной продолжительностью рабочего дня, а наличием высокого уровня образования. (Минимальный уровень образования у данных работников — высшее.) Однако уровень образования может и не влиять на уровень дохода, если

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

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

профиль деятельности и тип образования (специальности) не совпадают. Здесь мы видим именно этот случай.

Преимущества данной стратегии: работник ориентирован на выполнение сложных работ, активно осваивает новые знания, постоянно совершенствует профессиональные навыки и при этом согласен получать минимальный доход. Во многом данное поведение объясняется непродолжительным стажем работы. Однако этот фактор и делает данный тип стратегии неустойчивым и ограниченным по времени.

8. *Минимальный уровень дохода ценою среднего уровня труда.* Наиболее распространенным вариантом реализации данного типа стратегии экономического поведения является достижение минимального уровня дохода при времени занятости более 50 часов в неделю, выполнение работ среднего уровня сложности и отсутствие внеэкономических переменных.

Реализация такой стратегии экономического поведения возможна следующим путем:

- стимулировать максимальное время занятости, т. е. внедрение идеи о невозможности хорошей работы при средней продолжительности рабочего дня;
- построить систему мотивации, основанную на общественной значимости выполняемой работы;
- построить систему материального стимулирования на основе стимулирования продолжительности времени занятости.

Преимущества данного типа работника в том, что он изначально ориентирован на низкий уровень дохода. Однако это несет в себе и значительные недостатки: низкая профессиональная активность, нежелание повышать квалификацию, готовность выполнять простую, возможно, монотонную работу, не требующую высокой квалификации и специальных навыков.

Данный тип работников несет в себе и определенную опасность. Система материального стимулирования, построенная на стимулировании трудовой активности, не окажет влияния на изменение отношения к выполняемой работе.

9. *Минимум дохода ценою минимального уровня труда.* Наиболее распространенным вариантом реализации данного типа стратегии экономического поведения является достижение минимального уровня дохода при времени занятости менее 30 часов в неделю и выполнении работ среднего уровня сложности и отсутствии внеэкономических переменных либо при выполнении работ минимального уровня сложности и наличии среднего уровня внеэкономических переменных.

Работники, реализующие данный тип стратегии экономического поведения, совершенно не ориентированы на высокий доход от трудовой деятельности по следующим причинам. Работник ориентирован на низкую продолжительность занятости и осознает, что такая продолжительность работы не может приносить высокий доход. К тому же он обладает минимальной профессиональной творческой активностью; на образование и профессиональную подготовку он затратил минимальное количество лет. Как правило, это простые исполнители, не заинтересованные в ре-

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

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

зультатах своего труда и ориентированные на выполнение простой работы, не требующей ни знаний, ни навыков, ни затрат времени.

При построении правильной системы мотивации можно сформировать у работника заинтересованность к трудовому процессу и его результатам, что сделает возможным перевод данных работников на более сложные работы и приведет к повышению уровня получаемого дохода.

Взгляд на «экономического человека» нашел свое теоретическое отражение в системах рыночной экономики начиная с А. Смита. Вот как он представлен в различных научных школах.

Аристотель: человек, стремящийся к удовлетворению своих разумных потребностей.

Дж. Милль («Основы политической экономии»): действительное поведение человека намного сложнее, чем стремление к богатству, оно сопровождается отвращением к труду и желанием безотлагательно пользоваться дорогостоящими наслаждениями.

Дж. Бентам: целью человеческого действия является его благосостояние, равное сумме удовольствий за данный период времени минус сумма страданий. Бентам не доверял согласование индивидуальных «стремлений к благосостоянию» рынку и конкуренции и создал модель «рационального гедониста»[1].

Маржиналисты (А. Курно, И. Тюнен, Г. Гюссен, К. Менгер, Ф. фон Визер, Э. фон Бём-Баверк) создали концепцию человека-оптимизатора. Его основные черты:

1) стремление к наибольшей полезности или прибыли и наименьшим тяготам и издержкам;

2) неизменность во времени системы индивидуальных предпочтений и независимость от внешних условий и индивидов;

3) способность к сопоставлению целей со средствами их достижения, выбору оптимального их варианта;

4) обладание полной информацией, позволяющей находить оптимальный вариант, и способность безошибочного предвидения;

5) мгновенная реакция на изменение внешних условий, которая делает человека «полубогом».

А. Вагнер (Политическая экономия (1879), глава «Экономическая природа человека») выделяет главное свойство природы человека — «ощущение нехватки благ и стремление его устранить». Он считал, что экономической деятельностью людей управляют:

- желание выгоды и боязнь нужды;
- надежда на одобрение и боязнь наказания;
- чувство чести и страх позора;
- стремление к деятельности как таковой и опасение последствий праздности;
- чувство долга и страх перед угрызениями совести;

[1] *Гедонизм* — последовательное сведение всех мотивов человека к достижению удовольствия и избеганию огорчений.

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

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

Немецкая историческая школа (Э. Дюркгейм, М. Вебер). Ее представители считали, что объектом анализа может быть только народ, который представляет собой не совокупность индивидов, а «национально и исторически определенное, объединенное государством целое». Человека же, как часть народа, интересует не только стремление к богатству, но и увеличение свободного времени, соблюдение традиций, он одновременно и эгоист, и альтруист. Лишенные индивидуализма хозяйственные агенты образуют общности и коллективы с групповыми интересами. Таким образом, представители этой школы выступали против индивидуализма классической школы, а также рационализма и формализма в моделировании субъекта экономической деятельности. Субъект экономического поведения представлен здесь как разумное существо, наделенное потребностями как член семьи, социальной группы, класса, общества, человечества[1]. Нормы поведения у различных социальных групп различны. Способы общения между ними также неоднородны. Они соответствуют «статусу» данной группы или ее положению в обществе. Если структурная дифференциация групп принимает иерархический характер, то речь заходит о «социальной стратификации».

Здесь выделяют три основные теории.

Согласно *теории Маркса*, в исследовании поведения человека необходимо восхождение от абстрактного (простого товаропроизводителя) к конкретному (капиталистов). Человек выступает здесь как персонализация объективных экономических отношений: работник отражает персонифицированный наемный труд, а капиталист олицетворяет капитал.

Эта теория в XX в. развилась в неомарксизм с различными течениями (ленинизм, сталинизм, маоизм, социал-демократические концепции, теории Д. Лукаса, А. Грамши, австромарксизм, представителями которого являются М. Хоркмайер, Т. Адорно, Г. Маркузе, Э. Фромм, а также экзистенциальный марксизм во Франции — Ж.-П. Сартр и М. Мерло-Понти). В ответ на многостороннюю критику классовой теории и в связи с накоплением исторического опыта его представители были вынуждены отказаться от ряда марксистских положений.

Теперь утверждается: в связи с «революцией управляющих», возникновением элементов «народного капитализма» первостепенное значение получает не собственность, а управление, которое не размывает эффективного контроля класса капиталистических собственников; возникает «новый рабочий класс» вместо пролетариата (С. Малм), обладающий более высокой производительностью по сравнению с пролетариатом и наибольшим потенциалом к реформированию, а не крушению существующих экономических отношений; существование «неудобных» средних классов (Э. О. Райт); трактовка эксплуатации расширяется до рамок потенциально устранимого неравенства, появляются понятия «квалификационная», «статусная», «трудовая эксплуатация» (Ф. Ван Парийс).

[1] Такое понимание субъекта хозяйственной деятельности характерно и для современного институционализма.

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

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

Сегодня существуют десятки способов невидимого, но достаточно эффективного давления на капиталистов и их администрацию. Наиболее распространенными формами пассивного сопротивления являются: «абсентеизм», или невыход на работу по уважительным причинам и без таковых; периодические отлучки с рабочего места; мелкое воровство; использование части рабочего дня и рабочего места для работы «на сторону»; сознательно допускаемая халатность и др. Забастовка, саботаж, пикетирование — сегодня не единственные и в общем не главные формы борьбы за проведение интересов исполнителей.

Функционализм (получил развитие в 1940—1960-х гг.) состоит в том, что социальная дифференциация в обществе неустранима и необходима для осуществления функций стимулирования и контроля. Выполняя полезные функции, люди занимают разные социально-профессиональные позиции, которые ранжируются по важности их для общества и дефицитности выполняемой роли; более высокий ранг обеспечивает их обладателям более высокие доходы, власть и престиж; более дееспособные члены общества выигрывают конкуренцию за более престижные места.

Веберианство (М. Вебер) утверждает, что в основе любой стратификации лежит распределение власти и авторитета. Властные отношения не увязываются жестко с отношениями собственности, как в марксизме, и вопреки функционалистам несут в себе явные элементы конфликтных начал. Понимание «экономического класса» меняется, акцент делается не на собственность, а на рыночные позиции групп; классы объединяются типичными шансами на рынках товаров и рынке труда, шансы социальных групп определяются не только текущим положением на различных рынках, но и специфическими карьерными возможностями. Экономическое поведение социальных групп обусловливается престижем образования и профессии, стилем жизни, социокультурными ориентациями, нормами поведения и соответствием этих позиций рыночным.

А. Маршалл (основоположник неоклассической политической экономии) приблизил черты абстрактного человека к свойствам реального участника производства. Он ввел понятие *нормальной деятельности* — это ожидаемый при определенных условиях образ действия членов какой-либо профессиональной группы, нравственно правильное поведение, результат неограниченного функционирования свободной конкуренции.

Теория «эволюционной экономики» (Нельсон, Винтер) считает введенные классиками постулаты о рациональности и оптимальном поведении хозяйствующих субъектов, стремящихся к максимизации прибыли, несостоятельными по ряду причин и исходит из того, что поведение человека в настоящей реальности гораздо сложнее не только из-за неопределенности множества производственных возможностей и неполной информации о рынке, но и из-за необходимости учитывать условия экономического окружения, когда хозяйствующие субъекты не имеют другой цели, кроме цели выживания и роста.

Согласно концепции В. И. Вернадского, человек — планетарное явление, мыслящий мозг человека — закономерный продукт материи и Все-

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

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

ленной. Инициатива и активность требуют мысли и дела культурного человека, обладающего не только определенным уровнем знания, но и владеющего своей историей и осознающего нужность своего дела. Только в этом случае возможна самоориентация и саморазвитие личности. В. И. Вернадский выступил против утверждения М. Фридмена, что рыночная экономика — саморегулирующаяся, самоорганизующаяся система и в нее никто не должен вмешиваться. Он доказывал, что любая система, предоставленная самой себе, дезорганизуется, в ней возрастает беспорядок, хаос, происходит потеря энергии и в конце концов наступает распад.

В природе и обществе существуют и обратные процессы — упорядочения, становления, самообразования, накопления разумной деятельности человека, преображающего мир, которые Вернадский обобщает в понятии ноосферы.

Но чисто экономический подход оказался ограниченным и не рассматривающим все аспекты человеческого поведения в сфере экономики. Со временем исходная классическая модель «экономического человека» претерпела значительные изменения. Маржиналисты сменили ее фокус в плоскость потребительского выбора и человек предстал у них максимизатором полезности. Однако в этих моделях индивид столь же рационален, — он не только исчисляет выгоду, но и оптимизирует свои действия по критерию максимизации полезности. Во многих концепциях постиндустриального («постэкономического») общества на первый план выдвигается другой тип общественного человека — «социологический человек» (или социально-творческий, разносторонне развитый человек). Происходит своего рода «деэкономизация» богатства (основной мерой богатства все более становятся свободное время и творчество вместо обладания материальными благами — «быть» вместо «иметь», по Э. Фромму), потребностей (выдвижение на первый план социально-духовных потребностей: в образовании, культуре, творчестве, здоровой окружающей среде и т. д.), стимулов (главенство стимулов творческой самореализации личности) и т. п.

«Одномерный человек» все более превращается в «многомерного человека» (в терминологии Г. Маркузе). Во многих случаях поступки человека кажутся с позиций экономических представителей современной науки совершенно нелогичными. Так, на вопрос, почему некоторые люди трудятся спустя рукава, даже если это грозит им явными материальными потерями, нередко следует объяснение, упрощающее ситуацию донельзя: потому что по натуре человек ленив и испорчен. Более того, в ходу у исследователей технического творчества имеется такой афоризм: «Лень — двигатель прогресса».

Можно привести много аналогичных примеров. Экономика труда пытается (не дает исчерпывающих знаний в силу пока недостаточной развитости) представить возможные варианты ответов на сложные экономические проблемы, связанные с трудом, но для этого необходимо выйти за рамки чисто экономического рассмотрения проблем. В результате возникла потребность в более широком рассмотрении экономического поведения, которое бы включало в себя позиции социального подхода.

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

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

Если рассматривать процесс исторически, то можно заметить, что постепенно возникают попытки ввести в экономическую теорию «человека из плоти и крови» и заставить его действовать в рамках оптимизационных моделей (А. Маршалл). Затем стали оперировать факторами психологических предпочтений (например, Дж. Кейнс в качестве ключевых параметров рассматривает склонности людей к сбережениям, к ликвидности и т. д.) и даже формулируют соответствующие психологические законы. Но человеческим предпочтениям придается универсальный характер: они фактически изображаются как присущие обществу вне времени и человеку без национальности. Действия же, подчиненные складывающимся социальным нормам, остаются в стороне. Иначе говоря, если люди не ведут себя рационально, то повинны в этом их «психология» и «эмоции».

Изменение места и роли человека, с одной стороны, связывается с его вхождением в информационную экономику, что изменяет характер его труда, повышая творческие начала в деятельности человека. С другой стороны, изменение места и роли человека в общественном производстве, усиление социальной составляющей меняют видение модели человека экономического на модель человека, который одновременно является экономическим и неэкономическим, т. е. самореализация личности неразрывно связана и со становлением социальной личности.

Социологический человек (homo socilogicus) — это принимающий общественные нормы, санкции человек, добивающийся в коллективе определенного статуса, исполнения ролевых функций и т. д. Модель «человека социального» работает условно, поскольку слишком нетверды общественные нормы и стереотипы общественного поведения. Соблюдать социальные нормы или правила поведения (как предлагает институционализм) весьма затруднительно.

Socius в Древнем Риме (*Geselle* в средневековой Германии) означало помощник, подмастерье[1].

Каковы критерии человека, позволяющие ему быть социальным (socius)? Он должен быть «социабельным» — коммуникабельным, доброжелательным, миролюбивым, комфортным в общении, т. е. обладать совершенно конкретными морально-психологическими качествами. Уже в наше время в опросах, проведенных в разных странах мира, предприниматели на вопрос: «Какими тремя качествами должен непременно обладать идеальный партнер?» на разных языках в 90% случаев отвечают: «Компетентным, порядочным, надежным». Отметим, что два из трех названных качеств относятся к классу морально-психологических.

Выделяют следующую систему социальных свойств личности как субъекта экономических отношений, востребованных рынком:

• социальная компетентность и нормативно-правовая подготовленность в вопросах построения отношений с работодателем; знание законов

[1] Заместитель министра в дореволюционной России назывался «товарищ министра». «Товарищ» по В. Далю — это помощник, сотрудник, соучастник. Само слово «товарищ» имеет корень «товар», означающий имение, имущество, следовательно, «товарищ» — это человек, участвующий в создании имущества. Отсюда «товарищество» — «братство или артельщина двух или многих людей, союз на известное дело, общество, компания».

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

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

рыночной экономики, конъюнктуры рынка; гибкость, профессиональная и территориальная мобильность; способность к ответственному формированию гибкой индивидуальной жизненной стратегии; профориентированность; адаптированность;

• высокий интеллектуальный и творческий потенциал; готовность к повышению квалификации; универсализация работника; устойчивость к стрессам; самостоятельность мышления, целеустремленность, энергичность, нравственная культура, умение работать в коллективе, наличие предпринимательских качеств, ответственность, лояльность к фирме.

Теория «социального человека», разработанная Ф. Герцбергом, выделяет два типа стимулов, побуждающих человека к активизации трудовой деятельности: гигиенические и мотивационные[1].

Гигиенические стимулы — это стимулы психологические, создающие настрой на труд. В их числе: управленческая доктрина компании, заработная плата, условия труда, межличностные отношения, социальное положение работника, гарантия сохранения работы. Однако по концепции Герцберга гигиенические стимулы не являются активными. Такую функцию выполняют мотивационные факторы: трудовые успехи работника, признание его заслуг, предоставление самостоятельности, служебный рост, профессиональное совершенство, обогащение труда элементами творчества.

Важная особенность нематериальных стимулов в том, что они не только не теряют со временем своей ценности, но (при правильном и систематическом использовании) «растут в цене». Лишь у незначительного количества людей такие стимулы, как признание профессионализма, внимание к заслугам, похвала, могут вызвать пресыщение или хотя бы полное удовлетворение. А между тем, оставаясь действенными, они к тому же совершенно бесплатны для самой организации.

Впрочем, вышесказанное не означает, что нематериальные стимулы можно использовать без разбора как некую постоянную «прибавку к жалованью». Как и стимулы материальные, они должны применяться ситуационно. Недооценка или переоценка отдельных подходов к стимулированию одинаково вредна для эффективного менеджмента. Поэтому разные виды стимулов необходимо разумно сочетать.

Многие современные ученые утверждают, что рациональное поведение человека в экономике не свободно от больших психологических посылок. Это требует использования достижений теоретической и прикладной психологии, в том числе новой отрасли науки — экономической психологии. К психологическим предпосылкам экономического поведения человека традиционно обращается неоавстрийская школа (Л. Мизес, Ф. Хайек). Появились теории рационального выбора, теория игр (Дж. фон Нейман),

[1] Подробный анализ мотивационных теорий см.: *Мескон М. Х.* и др. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992; *Капитонов Э. А., Капитонов А. Э.* Корпоративная культура и PR. М., 2003; *Кравченко А. И.* История менеджмента. М., 2002; *Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г.* Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах). М., 2005; *Они же.* Мотивация трудовой деятельности персонала. М., 2005; *Егоршин А.П.* Мотивация трудовой деятельности. Н. Новгород: НИМБ, 2005 и др.

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

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

теория человеческого капитала (Г. Беккер), общесоциологическая теория рационального действия (Дж. Коулмен), теория социального выбора.

Среди разнообразных течений, исследующих принцип рационального поведения человека в экономике на стыке экономики и психологии, одним из самых любопытных стало направление «экономического воображения», созданное английским экономистом Дж. Шеклом. Он отвергает модель поведения «экономического человека», считая ее лишь подчиненным элементом модели общего равновесия; он сосредоточивает внимание на том, что человек делает свой выбор исходя из своего экономического воображения, т. е. мысленного представления экономической реальности в тот момент, когда он делает свой выбор. Выбор, по Шеклу, он делает между намерениями, предпочитая то, которое дает ему надежду и создает хорошее эмоциональное состояние. Перебирая варианты, человек, на основании «потенциального удивления» (от его отсутствия до «крайнего удивления» вариантом выбора) делает свой выбор путем воображения и отношения к времени как к прошлому, которое восстанавливает человеку память, настоящему как моменту, когда принимается решение, и будущему, которое подсказывает воображение.

Методологические подходы к экономическому поведению человека, основанные на сближении экономики и психологии, развивают идеи, дающие новые, более приближенные к реальности варианты описания экономического поведения человека, характерные для информационного труда.

Формирование взаимосвязи в системе «человек — труд» показано на рис. 2.3.

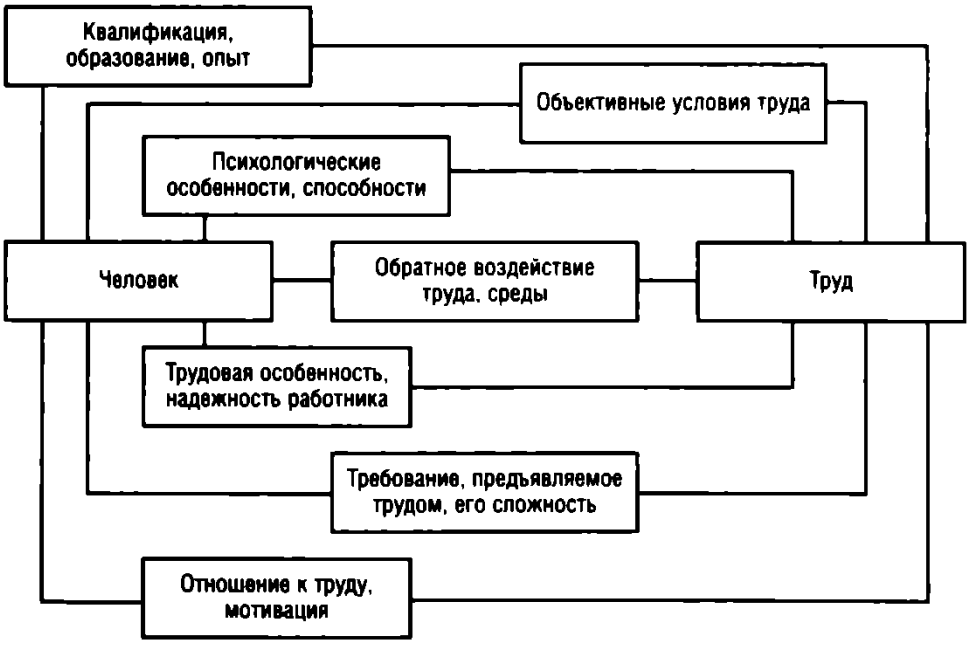


Рис. 2.3. **Взаимосвязи факторов в системе «человек — труд»**

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

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

Если сравнить, с одной стороны, японского и даже западноевропейского «экономического человека», а с другой стороны — американского, то можно увидеть, что первому в большей степени свойственны такие черты, как иерархичность, ориентация на стабильность, элементы социальной опеки, менее высокая трудовая мобильность и т. п. Указанные черты находят свое конкретное выражение в более сильной социальной ориентации экономики, в более заметной роли государства, в более патерналистском укладе внутрифирменных отношений, в различных моделях фондового рынка (более инвестиционный и менее рискованный тип в германо-японской модели и более спекулятивный — в американской) и т. п.

Для такой многонациональной и многоконфессиональной страны, как Россия, вопрос о типе «экономического человека» усложняется. В силу исторических, социокультурных и иных причин у разных этносов складывается различная степень рациональности поведения и рыночной адекватности, различное отношение к государству и к социально-экономической солидарности, разная предрасположенность к тем или иным «нишам» общественного разделения труда и т. п. На какие же поведенческие ценности, на какой тип «экономического человека» следует ориентироваться в этих условиях — вопрос для России вполне закономерный[1].

Значимой особенностью россиян является ориентированность на будущее, ценность будущего (особый тип отношения к будущему). Личность в России не приемлет свою отчужденность от социальных изменений. Но стремление российского народа к изобретательности, новизне сочетается с осторожным отношением к большим экспериментам, резко нарушающим устоявшийся ритм и уклад жизни. При этом россиянин постоянно экстраполирует себя в будущее. В России будущее определяет настоящее. Именно поэтому, когда осознается суть будущего и она привлекает личность, становятся возможными чудеса энтузиазма, прорывов в различных сферах жизни, что неоднократно отмечалось в разные исторические периоды нашей страны. Когда же будущее кажется «тусклым» и неопределенным, возникает и соответствующее отношение к настоящему. Именно таков современный российский период. Возможно, поэтому у россиян исчезает эмоционально-эстетическое восприятие жизни. В таких условиях снижается мотивация на самореализацию личности.

Для российской экономической науки в прошлом человек выступал органической составляющей частью модели централизованной плановой экономики. Рациональность его поведения определялась вписанностью в планомерно действующую организацию, где он трудился.

Переход к рыночной системе хозяйствования разрушил вписанность человека в общественную систему, нарушил прежние стереотипы его рационального поведения. Стереотипы сознания, как показывает опыт, меняются в течение многих десятилетий, порой для этого нужно не одно поколение. И люди, рациональное поведение которых всю их жизнь поддерживалось

[1] Ценности русской цивилизации содержат в себе, во-первых, государственническую («державную») ориентацию; во-вторых, «веротерпимость», толерантность, отсутствие узкоэтнического корпоративизма; в-третьих, обладают постиндустриальным потенциалом.

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

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

системой плановой экономики и социальных гарантий, в условиях разрушения государственной экономической системы в период жесточайшего экономического кризиса в своей массе не могли перейти к иному типу рационального поведения, кроме минимизации личных потребностей и стремления достичь максимально приемлемого уровня жизни. Большинство — особенно немолодых людей — оказались неготовыми принимать самостоятельные экономические решения, не говоря уже о том, чтобы руководствоваться принципом максимизации личных доходов или полезности. Этот принцип был взят на вооружение сравнительно небольшой группой экономических агентов, называемых «новыми русскими». Впитывают основы этого принципа и молодые люди.

В этой связи уместно вспомнить автора концепции «экономики физических лиц» Г. Б. Клейнера, который очень удачно выбрал термин для характеристики повышенной значимости личности и личностного фактора в период трансформации экономических систем в условиях переходной экономики. Действительно, системные преобразования, понижая роль институтов в разрушении старых и создании новых отношений, тем самым как бы высвобождают место для личности, которая может и готова адаптироваться к изменениям окружающей среды.

Г. Клейнер рассматривает экономику физических лиц только как негативное и, более того, временное явление переходной экономики России. Процесс превращения реальной экономики в экономику физических лиц означает, что решающее воздействие на экономические процессы начинают оказывать не институциональные структуры экономической системы, как в развитой рыночной экономике, а физические лица, наделенные экономической властью, в частности директора промышленных предприятий. Если в поведении фирмы на первый план выходит личный аспект, то для нее становятся характерными коррупция, преобладание личных связей, внесудебные способы разрешения конфликтов, что приводит в целом к криминализации всех экономических отношений фирмы в рамках той рыночной структуры, где она действует.

За последние годы претерпели значительные изменения трудовые ценности. В Советском Союзе у людей с детства воспитывалось уважение к труду, работа всегда стояла на первом месте, человек оценивался по его трудовым достижениям, обеспечивающим ему общественное признание и материальное поощрение. В настоящее время люди склонны к созданию присущего им образа и стиля жизни, лишь на втором месте стоит работа, поддерживающая этот образ и стиль. Работа часто рассматривается не как цель, а как средство существования. Такая ситуация требует более гибкой и либеральной политики управления, демократичного подхода и достаточной мотивации сотрудников (табл. 2.3).

Таким образом, с узкорыночной точки зрения (а она явно преобладала в последнее десятилетие) российский человек предстает как «недоэкономический» человек. Он предрасположен к социальному патернализму, порождающему социальное иждивенчество, недостаточно активен и инициативен, тяготится узким разделением труда, не приемлет сильной

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

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

Таблица 2.3

Требования к мотивационным системам, учитывающие особенности национального характера россиян

Черты национального характера россиян	Напряженные требования к мотивационным системам, позволяющие устранить негативные последствия проявления национального	Демократические требования, аппроксимирующие национальные тенденции в мотивационных системах
1. Преобладание эмоционального начала над рациональным	Действия по плану и поощрение на этой основе. Оперативный контроль выполнения. Задания сопровождают социальным оформлением для возбуждения романтизма, используя эмоциональные оттенки	Необходимо выполнение планов контролировать жестко в конце периода и слабее при приближении к нему, т. е. давать время на спячку с громким пробуждением
2. Сочетание разрушения достигнутого с последующим восстановлением	Жесткий контроль за выполнением прогрессивных заданий	Допущение саморегулирования экономического поведения и развития в известном направлении с контролем конечного результата в длительном периоде
3. Выросший на бытовом уровне художественный вкус и талант. Воображение, склонное к трагизму	Социальная окраска производственных операций. Создание условий для проявления таланта	Ненормируемый рабочий день с заданием на длительный период. Создание условий для проявления художественного вкуса
4. Отрешенность от мирского и ожидание чуда	Разработка конструктивного задания и конструктивный контроль за его выполнением	Одобрение отрешенности на основе гарантированного минимума доходов для существования, т. е. допущение в трудовых договорах невыполнения планов, заданий
5. Сезонный труд не способствовал развитию таких навыков, как систематичность, педантичность	Детализация сменного задания	Предоставлять лаг времени для реализации планов
6. Замкнутость и осторожность, затруднения с достоинством выдержать успех	Организация достойного эмоционального сопровождения успеха	Использование «закрытой» заработной платы без признания достижений и самоутверждения
7. Выход на дорогу окольными путями	Организация работ с четкими формализованными технологиями многооперационных действий	Организация работ по конечному заданию без четких формализованных технологий
8. Терпение и жертвенность	Организация заработной платы со слабо обозначенными сроками выплаты	Слабое внимание к социальным и материальным проблемам работников

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

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

Окончание табл. 2.3

Черты национального характера россиян	Напряженные требования к мотивационным системам, позволяющие устранить негативные последствия проявления национального	Демократические требования, аппроксимирующие национальные тенденции в мотивационных системах
9. Вера в утопию	Долгосрочное планирование материального вознаграждения и социального признания	Применение искаженных, слабореализуемых горизонтов будущего
10. Терпеливое отношение к деспотии	Слабое применение гуманных систем управления	Жесткое отношение к персоналу в системах управления
11. Жертвенность и терпеливое страдание	Специальные системы признания достижений и организация поощрения	Жесткое требование выполнения задания во что бы то ни стало, без внимания к проблемам личности

социальной дифференциации, не стремится к высокому уровню материального богатства и в целом слабо соответствует рациональному экономическому поведению.

В этом и проявляется особый менталитет, исторически сложившийся в условиях преобладания нерыночных форм хозяйствования и отсутствия политических свобод на протяжении многих веков, закрепленный периодом социалистической экономики.

Формирование в этих условиях «экономического человека» требует превращения нерыночных людей в дееспособных участников и творцов современных рыночных отношений, становления полноценных конкурентоспособных личностей, адекватных реформированию российского общества.

Конкурентоспособная личность (человек) — это работник, способный достигать поставленных целей в разных, быстро меняющихся профессиональных ситуациях, за счет компетентности, владения методами решения большого класса профессиональных задач, внутренней и внешней культуры. Ее формирование наряду с общечеловеческими и гуманистическими ценностями требует воспитания и таких нетрадиционных для россиян черт[1], как:

- уважение частной собственности;
- уважение состояния наемного работника;
- стремление к личной выгоде достойными средствами;
- бережливое отношение к богатству;
- предприимчивость в делах;
- соревновательный дух;
- готовность к риску и ответственность;
- устойчивость к кризисным ситуациям;

[1] В российском обществе длительное время культивировались негативное отношение к богатству и его приумножению, уравниловка и эгалитарное равенство, нивелирование индивидуального интереса, свобод и прав личности вплоть до самоотречения в пользу общественного (коллективного).

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

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

- сознательное управление карьерой;
- преданность и усердие на рабочем месте;
- ориентация на здоровый образ жизни;
- тяга к самосовершенствованию и профессиональному росту;
- умение включаться в корпоративную культуру;
- владение самомаркетингом.

Эти и другие составляющие конкурентоспособной личности сформировались в индустриально-капиталистическом мире под определяющим влиянием культурного своеобразия *протестантизма*.

Проблема усугубляется еще и тем, что человек постсоветской эпохи радикально отличается сферой своих потребностей от работника советского времени (табл. 2.4).

В России с ее громадным своеобразием неизбежно формирование особого типа «экономического человека». Многие его черты (коллективизм, государственничество, социальная поддержка, меньшая трудовая мобильность, «разумный аскетизм», больший акцент на стабильность в сравнении с отношением к экономической свободе и т. п.) порождены не столько исторически господствовавшими социально-экономическими формами, сколько глубинными факторами российского развития. Они органично смыкаются с государствообразующими устоями, имеющими фундаментальное значение в условиях такой огромной страны, как Россия. Задача

Таблица 2.4

Потребности человека в советскую и постсоветскую эпоху

Портрет работника	
в советскую эпоху	в постсоветскую эпоху
Низкая степень мобильности	Высокая степень мобильности
Выраженная привязанность к одному рабочему месту	Выраженная привязанность к заработку, а не к месту работы и своей профессии
Готовность «жертвовать» своим свободным временем ради «своего предприятия» и выполнения плана (готовность к сверхурочным)	Готовность «жертвовать» своим свободным временем ради заработка
Заинтересованность в делах предприятия	Отсутствие заинтересованности в делах предприятия
«Патриотическое» отношение к предприятию	Отсутствие «патриотизма» по отношению к предприятию
Гордость за свою профессию или специальность	Трудовая мотивация в основном имеет меркантильный характер
Трудовая мотивация в основном ориентирована на содержание труда и привязанность к рабочему месту	Готовность у молодых работников получения «легкого» заработка
Выбор образования и повышение квалификации связаны с идеальными ожиданиями (быть развитым и более полезным обществу)	Выбор образования и повышения квалификации связаны с ожиданием роста социального и материального статуса

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

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

российского «экономического человека» — органично соединить в себе как ориентацию на стабильность, так и хозяйственную динамику, которые должны быть увязаны со всем спектром мировых трансформационных процессов[1].

По состоянию на середину 1990-х гг. не менее 75% трудоспособного населения России имели искаженное (деградированное) трудовое сознание, из которого вытеснено многое из того, что имеет отношение к общественно полезному смыслу трудовой деятельности, развитию личностных и профессиональных качеств и даже к пониманию необходимости интенсивно работать ради заработка (табл. 2.5). Суть трудовой мотивации у большинства работников сводится к желанию иметь гарантированную заработную

Таблица 2.5

Негативные (деструктивные) черты психологического портрета

Черта	Пояснения
Иждивенчество	Ожидание от организации модели опеки при отсутствии количественных и качественных измерителей результатов труда
Гипертрофированное самомнение	У групп работников, имевших масштабное образование в прошлом, но не нашедших применения в современных организациях. Уничтожает способность к обучению. Вызвано самооценкой, неадекватной нынешнему месту в жизни
Наличие в психике элементов маниакально-депрессивного синдрома	Около 78% населения России (по данным Минздрава России) имеют элементы маниакально-депрессивного синдрома: усталость, нервозные и истероидные реакции, постоянный стресс, паника, депрессивные состояния
Лень	Бывает функциональной (связана с циклическим характером труда) и дисфункциональной
Нарушения в области трудовой морали и этики	Разрушена трудовая мораль и этика. Сохранилась у работников старшего поколения и формируется новая у совсем молодых людей
Неспособность принимать стратегически важные решения и нести ответственность	Вызвана низкой самооценкой и отсутствием места в жизни (предыдущей моделью опеки). Мешает развитию человека на рабочем месте
Пассивность	Нежелание действовать
Супергибкость	Готовность преступить нормы разного рода ради достижения целей. Опасна для организационной безопасности
Зависимость от мнений окружающих	Несамостоятельность при выполнении работ и принятии решений

Источник: *Кочетков А. И.* Введение в организационное поведение и организационное моделирование. М.: Дело, 2003. С. 259—260.

[1] Многие особенности российского человека — такие как комплексное социодуховно-экономическое восприятие явлений и процессов, единство внутреннего и внешнего, приоритет духовного над узкоматериальным, творческая ориентация, «космизм» — смыкаются с постэкономическими ценностями постиндустриального общества и в этом качестве крайне перспективны. Опасность — не в их консервации, а в возможности их утраты за время проведения реформ.

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

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

плату при низкой интенсивности и низком качестве труда, т. е. нужно зарабатывать больше, а бывать на работе реже.

Формируя рыночный тип хозяйствования, следует обязательно учитывать, что люди в России имеют специфические черты и характеристики менталитета, которые часто сводят на нет эффективность готовых советов, стереотипов и моделей, апробированных западной практикой. Иждивенческий подход к труду породил и изменения в психологическом восприятии трудовой деятельности: широко распространены консерватизм, нежелание воспринимать инновации, нежелание повышать квалификацию и получать новые знания, а также получать новую профессию. Это относится и к рабочим, и к специалистам, и к управленцам среднего звена.

Какие ценности будут доминировать в реформируемой России, во многом будет зависеть от результатов модернизации всей системы трудовых отношений, от успешности интеграции механистического и гуманистического подходов в формируемой национальной модели развития (табл. 2.6)[1].

Формирование философии экономики труда при управлении человеком выдвигает необходимость учитывать российскую специфику, которая заключается в следующем:

1. Российский человек привык полагаться на богатство, неисчерпаемость (наличие неосвоенных территорий), необъятность русской земли. Западноевропейский человек вынужден беречь и экономить, поколениями концентрировать свои силы на небольшом пространстве.

2. Россиянин привык к цикличности труда, так как противостоять неустойчивым и непредсказуемым погодным условиям (короткое лето) он мог, только интенсивно работая, чтобы сделать работу за короткое время, а затем отдыхать зимой. В нем выработалась склонность к созерцательному времяпрепровождению

3. Россиянин привык ставить общественное выше личного и работать в коллективе. Исторически сложилось так, что крестьяне помогали друг другу, как правило, бесплатно, для быстрого завершения работы у отдельного хозяина. Коллективный труд для российского работника более эффективен, чем индивидуальный.

4. Россиянин не мыслит себя вне общества, занимаясь общественно полезным трудом, и поэтому необходимо рассматривать труд не только как совокупность действий, но и как проявление духовной жизни. Вследствие этого в организациях сложилась традиция проведения совместных культурных и общественно полезных мероприятий, которые сплачивают коллектив.

5. В условиях становления рынка организациям в большей степени нужно делать ставку на поколение 40—50-летних и более старшие возрастные группы, так как ориентация современного российского общества на

[1] М. Вебер, В. Зомбарт, Р. Киплинг и другие обосновали, что комбинация ценностей и свойств западного общества и человека под влиянием католицизма, протестантизма и иудаизма вызвали к жизни индустриальный капитализм, ставший «судьбой» человечества. В силу того что восточное общество не обладает ценностями и свойствами первого, безоговорочный вывод об абсолютном лидерстве Запада гласит: «Запад есть Запад, а Восток есть Восток, и он никогда не догонит Запад» (Р. Киплинг).

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

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

Таблица 2.6

Две системы ценностей: выбор за Россией

Восток	Запад
Опыт, полезный для России	
Ценность семьи. Ориентация на сохранение природы. Уважение к национальным традициям и культуре. Почитание старших. Система физического воспитания. Система питания. Безалкогольные традиции. Трудолюбие. Законность. Сплоченность и единство нации. Ориентация на эволюционное развитие.	Патриотизм. Сохранение культурных ценностей. Рост уровня образования. Умение рационально использовать ресурсы. Массовое использование информационных технологий. Уверенность в себе. Система права и законодательства. Уважение к закону Пенсионная и социальная системы. Опыт регулирования экономики. Защита интересов своего государства
России не следует брать	
Фанатизм. Ревностную защиту религиозных взглядов. Половую дискриминацию	Чрезмерную демократизацию общественной жизни. Излишнюю развращенность материальным благополучием. Ориентацию на вмешательство в дела третьего мира. Усиленную интеграцию культур, ведущую к стиранию границ между ними. Негативное отношение к другим нациям. Учет только собственных целей в эпоху глобализации

Источник: Экономика образования. 2003. № 2. С. 36.

потребление (по примеру Запада) приводит к бездуховности части молодежи, разрушению идеалов, норм поведения, появлению агрессивности, эгоизма, пренебрежению к истории и культуре России, потере уважения к своей Родине, американизации культуры, потере национальной идеи.

6. Характер российского человека является загадочным и противоречивым, трудно поддающимся анализу, имеет огромную амплитуду колебаний между добром и злом. Он гибок, свободен в своих поступках, в своей жизни исповедует огромное количество социальных и экономических догм, связанных не с реальным миром, а с мифологизированными представлениями. Например, современная экономика еще с А. Маршалла крайне слабо разделяет экономические предпочтения богатых, средних и бедных по достатку людей, считая, что их покупательная способность просто разная.

Социальное поведение — это непосредственные контакты индивидов, когда действие каждого взаимно подкрепляет (подавляет) действие другого и, соответственно, каждый влияет на другого: они «дают» другим и стараются «получить» взамен соответствующий эквивалент (взаимные подкрепления). Подкрепление рассматривают в теории обмена как вознагражде-

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

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

ние, эффективность которого определяется уровнем депривации (лишения) действующего субъекта (например, при голоде — пища есть подкрепитель, при сытости она им не является). Позитивный подкрепитель принимает форму вознаграждения, увеличивая тем самым вероятность повторения поступка в будущем. Негативный — форму устранения чего-то неприятного. Подкрепителем может служить и наказание: позитивное — использование предотвращающих стимулов, которые подавляют данное поведение (наказание, следующее за определенным действием). Негативная форма наказания — подавление поведения посредством лишения или угрозы лишения вознаграждения (утрата подкрепителя), т. е. предупреждение. Позитивные и негативные подкрепители широко используются в организациях при создании системы мотивации. Вопрос заключается в том, что является поощрением, а что наказанием в конкретных ситуациях?

В результате происходит социальный обмен — тип взаимодействия в границах таких отношений, при котором получаемое от других лиц «вознаграждение» (наказание) ожидается. Всякий раз, когда ожидания подтверждаются, человек испытывает чувство удовлетворения (неудовлетворения).

Основой социального обмена является личный (групповой) интерес, базирующийся на сочетании экономических и социально-психологических (поведение человека, группы) потребностей. Суть же социального обмена между людьми в том, чтобы дать другому человеку из своего поведения то, что ему представляется более ценным, чем вам (плата), и получить от него то, что для вас представляет большую ценность, чем для него (вознаграждение), что вполне соответствует «золотому правилу», которое гласит: «Поступай по отношению к другим так, как ты хотел бы, чтобы они поступали по отношению к тебе».

Социальное поведение в конкретных ситуациях можно рассматривать как функцию платы: его количество и вид зависят от количества и вида вознаграждения (наказания), получаемых человеком. При этом *плата* — это функциональные обязанности и ответственность личности (то, что она должна), т. е. чем она должна поведенчески платить. *Вознаграждение* — это функциональные права личности (то, что ей должны), т. е. поведенческое вознаграждение, на которое она может рассчитывать. Проблема: как их уравнять? На уровне социума постоянно идет поиск этой меры.

Если при этом имеет место поощряющая реакция, то поведение, вероятно, будет воспроизведено в будущем в подобных ситуациях. Наоборот, отрицательная реакция уменьшит вероятность его воспроизведения.

Модель социального поведения, разработанная Г. Спенсером, основывается на:

- стремлении к личной выгоде;
- страхе наказания (перед людьми и богом) за способы ее достижения: страх перед «живыми» поддерживает государство, а перед «мертвыми» — церковь;
- учете общественных интересов.

Эта модель обеспечивает механизм взаимодействия личности и общества в рыночных отношениях. В частности, общество, отражая социальные

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

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

интересы, является нормативным устройством, обеспечивающим порядок, устойчивость (статику), общие нормы и ценности. Однако утрата меры, ведущая к приоритету общественных (коллективных) интересов над частными, ведет, соответственно, к утрате демократических свобод и установлению тоталитаризма. Любая нестандартность рассматривается как социальная угроза существующему статус-кво. Охранительным инструментом подобного общества является всесильное государство, общественная собственность, централизованная экономика, подавляющие личность и ликвидирующие свободу производственно-хозяйственной деятельности. Это ведет к застою, стагнации и коллапсу.

Наоборот, индивидуальная предприимчивость, стремление к личной выгоде и свободе придают обществу подвижность (динамику), обеспечивая его развитие.

Взаимодействия между субъектами деятельности в различных социальных структурах выступают как сложная система обменов, обусловленных способами уравнивания *вознаграждений* (права, прибыль) и *затрат* (обязанности, плата), т. е. в рыночных условиях социально-экономические и трудовые отношения носят *обменный* характер.

В этих условиях трудовое поведение выступает как совокупность поступков и действий работника, которые отражают его внутреннее отношение (человека) к условиям, содержанию и результатам деятельности в той или иной конкретной области (рис. 2.4). Все сказанное формализуется в моделях трудового поведения работников.

Модель 1 — пассивно-адаптивная. Характеризуется низким уровнем развития трудовой активности, выжидательно-пассивным поведением работника, использующего свои способности и инициативу фрагментарно и бессистемно. Труд не является внутренней потребностью, участие в нем диктуется внешними обстоятельствами.

Модель 2 — латентная (скрытая). В этой модели зафиксирована позитивная мотивация труда, осознание индивидом его общественной значимости. Однако позитивная мотивация не проявляется в высоком качестве деятельности и не сопровождаете привлечением и реализацией личностных резервов в процессе труда.

Модель 3 — инструментальная. Для этой модели характерны отсутствие высоких мотивов участия в труде, однако достаточно сильны мотивы материальной заинтересованности, которые позволяют обеспечить высокую результативность деятельности по количественным и по качественным характеристикам.

Модель 4 — самодеятельная. Характеризуется высокой ориентацией на содержание труда как результата осознанного выбора профессии и развития способности к данному виду трудовой деятельности, творчеству. Отмечаются высокие количественные и качественные результаты производственной деятельности, сопровождающиеся высокой задействованностью в процессе труда трудового потенциала работника.

В шкале ценностей человека ведущие места прочно удерживают мотивы, связанные с возможностями наибольшего личностного роста, свобод-

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

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

ного действия, творчества, которые, в свою очередь, позволяют удовлетворить материальные потребности через материальные стимулы.

Для конструирования модели трудового поведения человека необходимо изучить мотивационную структуру работников. Один из ее возможных вариантов представлен на рис. 2.5 (данный рисунок не является типовым, но интересен своим подходом).

Из рис. 2.5 видно, что мотивационная структура состоит из пяти характерных для индивидов типов (элементов данной структуры): коммерческо-

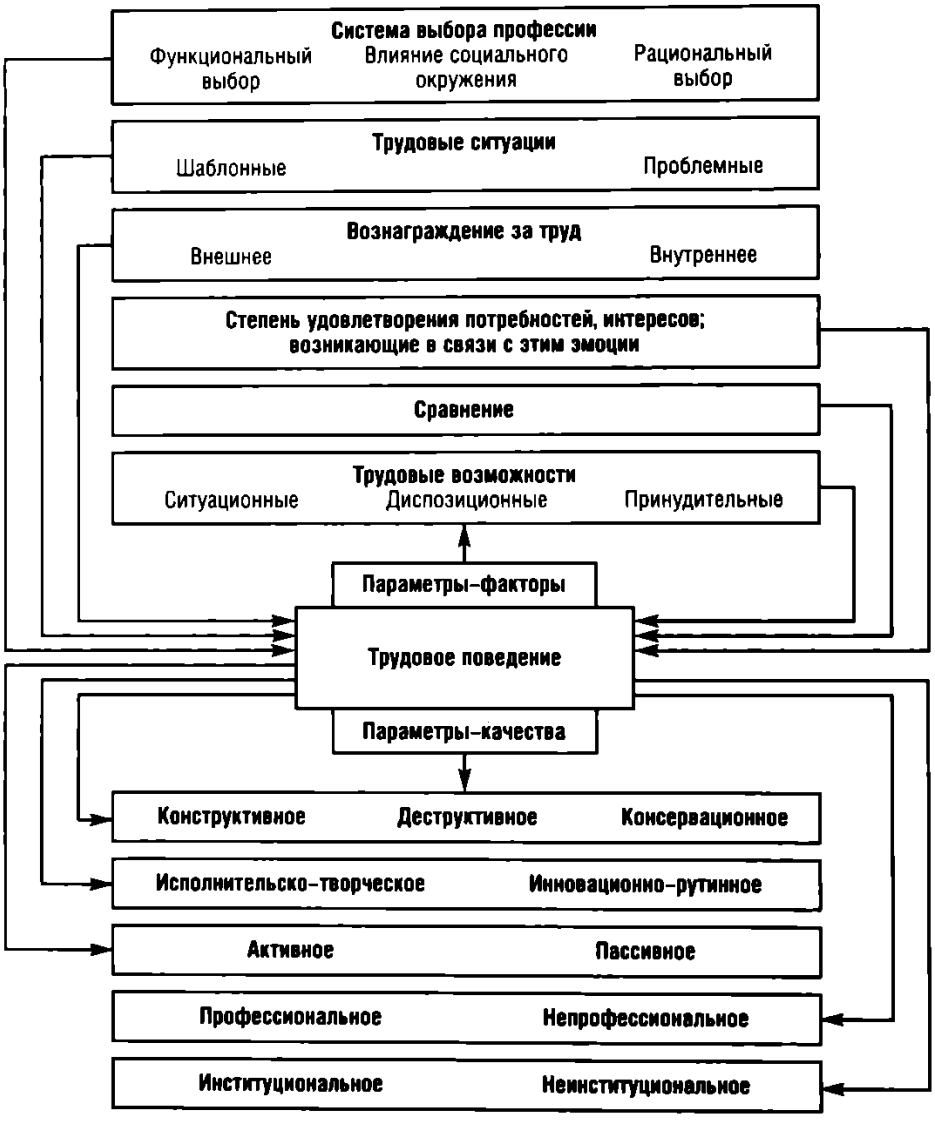


Рис. 2.4. **Механизм трудового поведения работника**

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

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

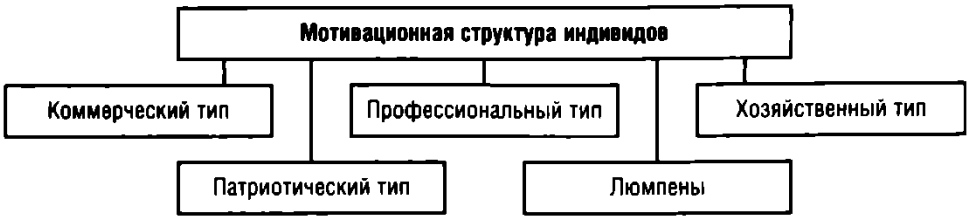


Рис. 2.5. **Мотивационная структура работников**

го, профессионального, патриотического, хозяйственного и люмпенов. Так, в зависимости от мотивации труда коммерческий тип составляет 10—15% от общей численности сотрудников, для него мало значимы условия труда, но далеко небезразлична величина заработка как вознаграждение за труд. Профессиональный тип (15—17%) является специалистом своего дела, любит самостоятельность, ему интересна сама работа. Патриотический тип (15—20%) убежден в своей необходимости, ценит общественное признание. Хозяйственный тип (10—12%) отличается желанием полномочий и ответственности, не любит, когда вмешиваются в его дела, предпочитает добиваться результатов своими руками. Люмпены (45—50%) характеризуются низкой ответственностью, малыми трудовыми усилиями, для них важно получать деньги, но не зарабатывать, расчет на халяву. В силу этих качеств люмпены оцениваются не высоко, не могут обеспечить себя своим трудом, но такой работник удобен и иногда нужен по следующим причинам:

- он сможет работать там, где не смогут работать люди с мотивацией на реализацию;
- выступает за уравниловку и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы другой не получил значительно больше, является оправданием для административного стиля руководства.

Другая классификация исходит из таких параметров, как ориентация на работу или на безделье, безопасность или риск работников. Согласно ей «деловая» структура организации имеет следующий вид в части трудового поведения (рис. 2.6).

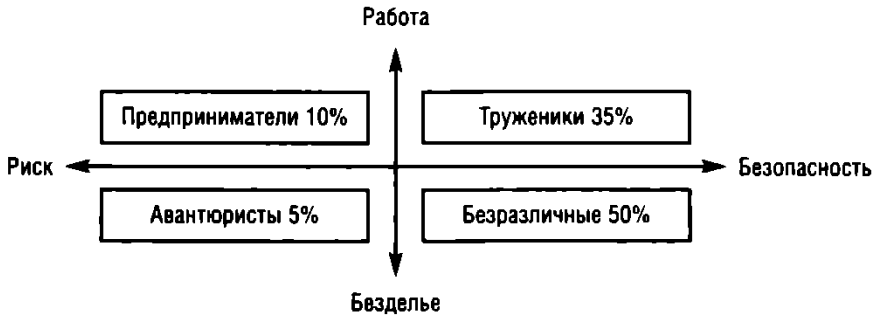


Рис. 2.6. **Структура работников организации по их трудовому поведению**

Источник: См.: *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала. М.: Юрист, 1998. С. 276.

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

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

Существует ряд других классификаций по данному вопросу, например, по направленности их трудового поведения.

«Внутренние» люди — это те, кто направлен на содержание работы и эмоциональный комфорт. Для них важна возможность достижения значительного или выдающегося результата. Они стремятся выбирать для себя интересную работу, связанную с общением с коллегами, они любят ощущать себя нужными и значимыми. Очень важной для них является потребность в самореализации своих способностей. Заработная плата для них стоит не на первом месте. Если будут хорошие деньги, но рутинная и неинтересная работа, они могут уйти в другую компанию на меньшие деньги, но туда, где есть возможность выразить себя и реализовать свои идеи.

«Внешние» люди — это те, для которых важны внешние атрибуты труда и успешности. Они ценят заработную плату, возможность карьерного роста, похвалу со стороны руководства, они стремятся иметь символы успеха — хороший кабинет, классную машину, одежду, власть.

«Смешанные» типы — это те, для которых важно и то и другое. Несмотря на то что смешанные психотипы существуют, все же в каждом конкретном случае нужно анализировать, какие условия работы выступают для человека на первый план, а какие — на второй. Если на первом плане — содержание работы, то мотивирующим фактором будет выступать такое задание, выполнение которого потребует от работника креативной активности. Если на первом плане — статус и положение, то мотивировать сотрудника будут карьерный рост и деньги[1].

В постиндустриальном обществе с характерными развивающимися наукоемкими технологиями ключевую роль в успешном бизнесе создает меньшинство высокообразованных работников. Поэтому для эффективного конкурентоспособного бизнеса общественно-экономическая система должна обеспечивать совершенно другие условия для таких ее сотрудников.

Усилия экономистов по труду и HR-менеджмента должны быть направлены на обеспечение максимально комфортных условий работы для высокоинтеллектуальных наемных работников. При этом не следует ставить практически невыполнимую задачу создания команды «гениальных» профессионалов. Наибольшая эффективность команды может быть достигнута главным образом за счет адекватного подбора и обеспечения максимальной отдачи от каждого, пусть и не «гениального» работника. Но при этом совершенно ясно, что коллектив предприятия должен быть подобран таким образом, чтобы недостатки и слабые стороны одних сотрудников компенсировались достоинствами и сильными качествами других (рис. 2.7).

Это связано с тем, что предприниматели справедливо предъявляют жесткие требования к качеству и количеству трудового вклада каждого работника, пресекают недисциплинированность, недобросовестное отношение к своим обязанностям, стремление «побольше заработать». В основе такого рода негативных проявлений лежит соответствующая внутренняя мотивация работников, амбициозность и стремление убедить себя в своих больших возможностях, обидчивость, желание стать первым и др.

[1] См.: Управление персоналом. 2004. № 7. С. 64.

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

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

Основные критерии, которым должен удовлетворять «хороший» работник любого профиля и уровня, приведены в табл. 2.7.



Рис. 2.7. **Структура личностных характеристик, определяющих потенциальную восприимчивость работника к инновациям**

Таблица 2.7

Критерии для оценки кандидата и определения его соответствия рассматриваемой должности

Может	Может успешно выполнять рассматриваемую работу: знания, опыт, психологические качества, семейное положение, наличие необходимых дипломов
Хочет	Объективно и субъективно кандидат заинтересован в рассматриваемой работе. Мотивация понятна и прогнозируема
Управляем и совместим	Кандидат хорошо понимает смысл сказанного и детали. Контролирует свою речь. Самокритичен, способен признавать свои ошибки и извлекать из них полезный опыт. Восприимчив к критике. Сохраняет самообладание в стрессовых ситуациях, не впадает в заторможенное состояние или агрессию. Реально готов принять стиль управления и групповые нормы поведения, принятые на новом месте
Безопасен	Не несет в себе угрозы коммерческой безопасности компании (отсутствие криминального прошлого и связей, честность, лояльность к работодателю и т. п.)

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

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

Трудовое поведение работника в современной экономической среде во многом связано и с теми изменениями, которые происходят в процессе труда. Изменения в процессе труда — это любые перемены в рабочей среде, приводящие к нарушению состояния равновесия во всей системе организации.

Работая в организации, ее сотрудники осваивают межличностные взаимодействия, обучаются наиболее эффективным приемам выполнения рабочих заданий, имеют возможность достаточно точно предсказывать реакции коллег или менеджеров на происходящие события. Таким образом в организации устанавливается относительное равновесие, работники адаптируются к внешним условиям. Когда в организации происходят перемены, сотрудникам в поисках новой точки равновесия приходится тем или иным образом корректировать свои воззрения и действия, какое-то время организация находится в состоянии дисбаланса.

Данная ситуация означает необходимость выбора. С одной стороны, роль экономиста и менеджера заключается в *проведении* постоянных организационных изменений, направленных на достижение наилучшего соответствия фирмы и окружающей среды. Следовательно, они обязаны проявлять *проактивность* — предвидеть события, инициировать перемены, стремиться управлять самой «судьбой» организации. С другой стороны, они несут ответственность за *поддержание группового равновесия* в организации и индивидуальных «настроек» ее сотрудников, т. е. предполагается, что их поведение будет носить *реактивный* характер (ответ на происходящие события, адаптация к переменам, смягчение их последствий).

Хорошо то, что многие из ежедневных организационных изменений не являются чем-то значительным, а воздействуют на небольшую группу сотрудников, происходят постепенно, достаточно предсказуемо. Например, при разработке новых процедур или при присоединении к групповой работе новых сотрудников ядру работников, как правило, не приходится радикально изменять свое поведение в процессе труда. В такого рода ситуациях достижение нового равновесия не представляет затруднений.

Но специалист по труду должен находиться в «постоянной боевой готовности» к радикальным, затрагивающим основы текущей деятельности организации, переменам: поглощение конкурирующей компанией, выкуп контрольного пакета акций и последующая реструктуризация организации, техническая перестройка предприятия, террористические акты и экологические катастрофы. Его поведение в подобных ситуациях (как негативных, так и позитивных) предполагает поддержку находящихся в состоянии эмоционального шока работников и выведение их на траекторию нового состояния равновесия (табл. 2.8).

Прямо воздействует на трудовое поведение и мотивация — как процесс побуждения работника (личности) к достижению личных целей. Она начинается с какой-либо (сознательно или бессознательно) ощущаемой неудовлетворенной потребности, нужды (рис. 2.8).

Исследования отечественной и зарубежной науки последних лет сосредотачиваются на двух основных направлениях изменений в мотивации: во-

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

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

Таблица 2.8

Варианты тактики при обращении с сопротивлением изменениям (по Дж. Коттеру)

Тактика	Рекомендуется	Плюсы	Минусы
Открытое обсуждение идей и мероприятий, передача информации	При сопротивлении, основанном на отсутствии информации или на неточной информации и анализе	Помогает получить согласие на перемены со стороны людей, когда их убедят	Может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей
Вовлечение работников в принятие решений	В ситуациях, где инициаторы не обладают всей необходимой информацией для разработки новшеств и где другие имеют значительные возможности для сопротивления	Помогает людям осознать необходимость проведения перемен и их обязательство помогать этому; может интегрировать имеющуюся информацию для составления плана изменений	Может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении перемен
Облегчение и поддержка (эмоциональная, профессиональная — обучение, предоставление отдыха)	Для случаев, когда имеешь дело с людьми, оказывающими сопротивление только из страха перед личными проблемами	Оптимальная тактика для решения личных проблем	Может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь
Переговоры (согласие сопротивляющихся «покупается» теми или иными уступками)	В ситуациях, где кто-то один или группа явно проигрывают при введении новшеств и где они имеют большие возможности оказывать сопротивление	Может быть сравнительно легким способом избежать основного сопротивления	Во многих случаях может быть слишком дорогим; может настроить других добиваться согласия уговорами
Кооптация (предоставление сопротивляющимся права самим принимать решения и проводить изменения)	Для специфических ситуаций, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще неосуществима	Может помочь найти поддержку в проведении перемен (но меньшую, чем участие трудящихся в принятии решений)	Может создать проблемы, если люди распознают кооптацию
Маневрирование (выборочное использование информации. Четкие действия. Прямое манипулирование)	В ситуациях, где другая тактика будет неэффективной или слишком дорогой	Может быть сравнительно быстродействующим и недорогим решением проблемы сопротивления	Инициаторы могут лишиться какой-то доли доверия к себе; может привести к появлению других проблем
Принуждение (угроза увольнения, лишения карьерного роста или замораживания заработной платы)	Для ситуаций, где необходима быстрота и где инициаторы перемен обладают значительной властью	Может быстро преодолеть любой вид сопротивления	Рискованная; может создать у людей сердитое отношение к инициаторам перемен

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

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

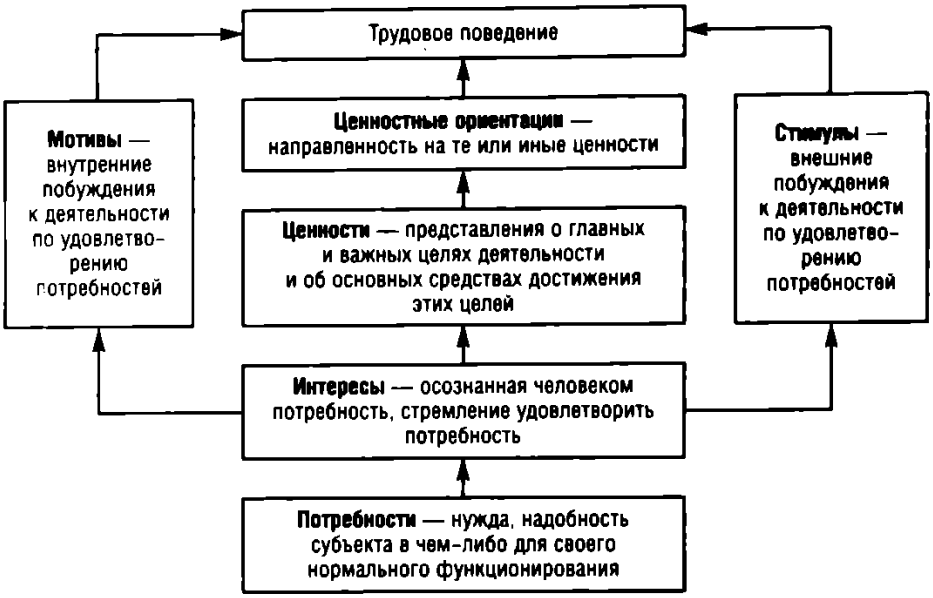


Рис. 2.8. **Воздействие потребностей на трудовое поведение**

первых, на взаимодействии мотивов и стимулов и их влиянии на экономическое и трудовое поведение человека; во-вторых, на создании действующей модели стимулирования трудовой деятельности и перспективах ее развития.

Научные разработки в этой области отмечают глубокие изменения в характере труда. Среди них — широкое распространение и использование наиболее передовых и совершенных технологий, требующих квалификации и профессионализма, растущие нагрузки на интеллект, принуждающие работника к более полному восприятию, анализу, переработке информации, снижение отчужденности труда, нестандартность мышления, надежность, ответственность и др.

Переход к рыночным отношениям, принципиально изменяя экономическую природу трудового поведения, требует таких же изменений и в системе вознаграждения — не следует сегодня представлять величину заработной платы как источник удовлетворения всех существующих у работника потребностей. Заработная плата для российского труженика в подавляющем большинстве рассматривается как средство для удовлетворения непосредственных потребностей, а не как средство для накопления (табл. 2.9).

Административно-командная система опиралась на работника исполнительного, ориентированного на коллективную ответственность, тяготеющего к консервативным формам трудовой деятельности, не связывающего социальный статус с собственными достижениями в труде. Примечательной его чертой, кроме низкой продуктивности, является неразвитое подсознание, ориентация на «справедливого» начальника, который обеспечит

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

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

Таблица 2.9

Средства воздействия на мотивацию работников

Средства	Основное содержание средств воздействия на мотивацию
Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы. Законченность выполняемых заданий. Значимость и ответственность работы. Предоставление самостоятельности работнику. Своевременная информация о соответствии работы установленным требованиям
Материальное стимулирование	Конкурентоспособность предлагаемой заработной платы. Соотношение постоянной и переменной частей заработной платы. Связь оплаты и рабочих результатов. Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на доске почета и др.).
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Ключевые требования, обеспечивающие мотивирующий эффект целей: • конкретность; • привлекательность цели для работника; • достижимость
Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения.
Информирование	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации
Практика управления	Качество управления, доминирующий в организации стиль управления и соответствие стиля управления важнейшим ситуационным переменным
Меры дисциплинарного воздействия	Правильный выбор места (публично или в кабинете руководителя). Своевременность дисциплинарного воздействия. Соразмерность строгости наказания тяжести проступка. Разъяснение причин. Внеличностный характер наказаний.
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	Самоуважение. Финансовое благополучие. Ответственность перед командой (коллективом). Интересы компании (предприятия, организации). Карьерные перспективы. Интересы семьи и др.

ему необходимые блага при условии беспрекословного послушания. Ответственность за собственное благосостояние перекладывалась на «верх».

Для эффективно функционирующей экономики необходим конкурентоспособный работник: ориентированный на максимальные достижения

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

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

в труде, инициативный и предприимчивый, берущий на себя ответственность не только за свою судьбу, но и за судьбу общего дела, знающий свои права и рассчитывающий прежде всего на собственные силы. Такой работник обязателен и добросовестен, способен к инновационной деятельности. В рамках старого хозяйственного механизма, сводящего практически к нулю свободу выбора различных вариантов трудового поведения, шансы на процветание для этого типа людей минимальны, их деятельность чаще всего либо ограничивается, либо подавляется.

Формирование и развитие экономической мотивации, скорее всего, будут ориентировать работников на удовлетворение потребностей человека, способствующих поддержанию биологического существования организма (питание, одежда, жилье, предметы быта, и т. п.) (рис. 2.9). К новационным методам стимулирования персонала относятся ориентированные на «соучастие» в собственности и распределении прибыли.

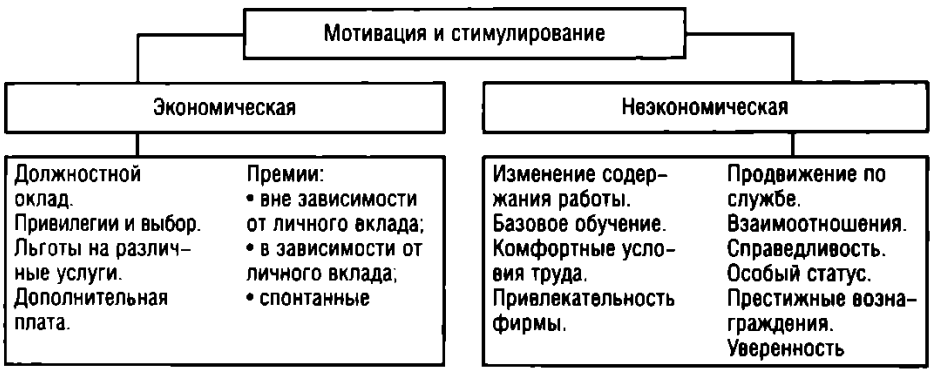


Рис. 2.9. **Виды мотивации**

В частности, для работников — это годовая премия по результатам работы фирмы: если годовая прибыль увеличилась на определенный процент, то работники получают бонус сравниваемой величины, для высшего звена (топ-менеджеры) — это опцион на акции.

Неэкономическая мотивация осуществляется с использованием нравственных, моральных и дисциплинарных мотивов, опирающихся на соответствующие ценности и нормы, смысл жизни, ценности личности в трудовой деятельности. Они направлены на удовлетворение духовных потребностей человека и являются более сложными в разработке и реализации, но и более продуктивными, так как способствуют наращиванию личностного потенциала.

Доминирование неэкономических мотивов базируется на реализации насущных факторов для поддержания необходимых жизненных и производственных условий: заработная плата, рабочие условия, производственные отношения. Формирующиеся при этом индивидуальный и коллективный оптимизм, уверенность, чувство удовлетворения на рабочем месте способствуют сохранению (удержанию) кадрового ядра, получению луч-

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

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

ших работников, достижению оптимальных производственных результатов, созданию единой команды[1]. При их отсутствии мотивационные факторы просто не работают.

На практике, например, в современной Америке корпорации теряют половину своих наемных работников каждые четыре года, и только 50% американцев верят, что компании, где они работают, заслуживают их преданности и лояльности. Проблема трудового поведения индивидов трансформируется в современных условиях в проблему лояльности наемных работников, которая развилась во второй половине прошлого века.

Автоматизация труда рабочих, более узкая их специализация привели работодателей к мысли, что важно не то, кто именно делает работу сегодня и завтра, а то, чтобы тот, кто ее делает, имел достаточно квалификации и опыта, чтобы выполнить задание. Этот менталитет способствовал процветанию лозунга «Незаменимых нет!» и привел к резкому понижению преданности наемных работников своим фирмам. Единственным критерием хорошей работы стал размер заработной платы, и люди начали кочевать с одного рабочего места на другое со все возрастающей скоростью.

Несмотря на то что существуют теории, по которым такие взаимоотношения между работодателями и наемным трудом считаются нормальными в условиях рыночной экономики, все больше раздается голосов, указывающих на негативные последствия такого положения дел для самих же бизнесов. По данным опроса организации Gallup, в настоящее время только 26% наемного персонала любой американской компании активно интересуется своей работой и работают с продуктивностью, соответствующей их знаниям и способностям. Более половины среднего кадрового состава не интересуются тем, что они делают, безразлично обменивая свое время на заработную плату, а 19% наемных работников среднестатистической фирмы — активные «диссиденты», недовольные работой и внутренне сопротивляющиеся руководству. Средняя американская фирма, активно решающая проблему текучки кадров, увеличивает производительность труда на 38%[2].

Если ранее — в 1990-е гг. — некоторые российские исследователи (О. Шкаратан) полагали, что в целом российские работники удовлетворены жесткими требованиями экономики, но бесхозяйственность и неэффективное управление экономикой не позволяли до конца раскрыть потенциал многих работников[3].

Сегодня более половины работников реального сектора экономики страны далеко не в полной мере используют свои физические и интеллектуальные способности на производстве[4]. Во многом это связано с тем, что при реформировании российской экономики не преодолен методологически некорректный подход, базирующийся на абсолютизации роли того или иного, но одного субъекта экономических отношений в производст-

[1] О методиках мотивации персонала см.: *Синк Д.* Управление производительностью. М., 1989; *Хьюсман Р., Хэтфилд Дж.* Фактор справедливости. М., 1993; *Лапыгин Ю. Н., Эйдельман Я. Л.* Мотивация экономической деятельности в условиях российских реформ. М., 1996 и др.

[2] См.: Washington ProFile; Известия. 2005. 20 мая.

[3] См.: Вопросы экономики. 1991. № 1. С. 9.

[4] См.: Тверская. 13. 2001. № 32.

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

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

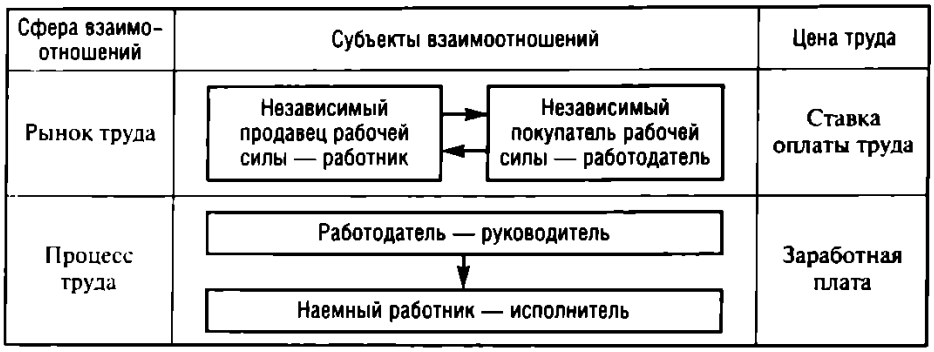


Рис. 2.10. **Взаимоотношения субъектов рынка рабочей силы и процесса труда**

венном процессе и создании продукции, а также на однозначной, слабо проработанной трактовке отношений собственности как единственного условия эффективного управления при отсутствии разработанных принципов распределения прав и ответственности (рис. 2.10).

Ранее роль работника в создании продукта абсолютизировалась, тогда как роль организатора не рассматривалась. Считалось, что собственность на средства производства автоматически обеспечивает заинтересованность в их эффективном использовании. Поэтому главное внимание уделялось распределению и устранению частной собственности, передача которой трудящимся создавала объективную основу для эффективного управления производством.

Однако, поскольку потенциальная возможность не всегда успешно реализовывалась, возникающие проблемы управления объяснялись внешними причинами. Дальнейшая практика поиска и устранения внешних причин не привела к созданию эффективного экономического механизма, обеспечивающего взаимосвязь процессов производства и распределения.

Государство взяло на себя максимальное количество функций, в том числе заменило рынок в определении общественных потребностей стимулировании видов деятельности, обеспечивающих удовлетворение этих потребностей. Это обусловило необходимость использования при управлении экономическими процессами идеологии и принуждения. В этих условиях идеологически обоснованным стало доминирование воспроизводственной функции оплаты труда, которая реализовывалась в ущерб стимулирующей в виде уравниловки и недопустимости безработицы, в то время как в основе стимулирующей функции было часто формальное выполнение планов.

Современный опыт более чем десятилетнего реформирования в нашей стране показал, что доминирующей стала стимулирующая функция заработной платы в ущерб воспроизводственной. Устранены идеологические основания, обеспечивавшие социальные гарантии членам общества, но практически отсутствуют экономические механизмы корректировки действия рыночной стихии. На смену абсолютизации роли наемного работника в процессе создания продукта пришла абсолютизация роли част-

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

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

ного собственника при том же автоматическом отождествлении его и эффективного управленца производством.

Переход к контрактным отношениям призван разрешить эту проблему[1].

В условиях рынка основа взаимодействия участников трудовых отношений — трудовой контракт (договор, согласно Трудовому кодексу РФ), в соответствии с которым происходит обмен ресурсами и правомочиями собственности. Его стороны: работник, добровольно передающий свою рабочую силу работодателю; работодатель, доверяющий работнику средства и предметы труда для создания продукта или услуги, которые затем реализуются на рынке[2]. Трудовой договор подразумевает достаточно длительные взаимоотношения работника и работодателя, поэтому он не может в полной мере предусмотреть все субъективные и объективные возможности его нарушения. В силу этого регулирующие функции, дополняющие контракт между работником и работодателем, выполняют соглашения между объединениями работников и работодателей, а также государство, которые определяют его общие правовые рамки и экономические параметры.

[1] См.: *Эггертссон Т.* Экономическое поведение и институты. М.: Дело, 2001; *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Начала, 1997; *Уильямсон О.* Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, отношенческая контрактация. СПб.: Лениздат, 1996; *Кузьминов Я. И., Юдкевич М. М.* Материалы к курсу лекций по институциональной экономике. М.: ГУ—ВШЭ, 2002.

[2] Заслуживает внимания рассмотрение заработной платы как арендной платы за использование ресурса, находящегося в собственности работника и передаваемого для использования работодателю. Здесь речь идет не только о продаже рабочей силы, как моментном и возобновляемом акте, а как о длительных отношениях между собственником и арендатором по поводу данного ресурса.

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

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

Глава 3

РАБОТНИК В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА

В экономике России с не вполне сформировавшимися институтами рыночной системы, с сильным влиянием прежних норм и правил роль человеческого фактора особенно значительна. Экономику делают люди. И понимание того, как они это делают, означает, что их действия становятся предсказуемыми, а общество получает способность к самоорганизации. Невнимание к этой проблеме как в теории, так и на практике объясняет неуспех перестройки, медленный темп изменений, неполноту и неэффективность преобразований. Порочный, доставшийся от прошлого стереотип представления о возможности изменения социального устройства сверху, без людей, начальственным приказом, в значительной мере тормозит преобразования в российском обществе.

И возникает вопрос общего порядка: пригодны ли экономические теории, инструменты экономического анализа — теоретические модели функционирования и развития экономической системы, разработанные на базе реалий западной экономики, — для анализа происходящих в России экономических процессов (табл. 3.1).

Отвечая на него, мы исходим из убеждения в том, что при всем национальном своеобразии Россия идет общим путем мировой цивилизации. Следовательно, о российской экономике можно говорить на языке принятой в мире экономической теории и использовать базовые модели как инструмент анализа в тех случаях, когда они соответствуют условиям, для которых разработаны.

Исследование роли человека в развитии экономики берет свое начало от Адама Смита, с которым связывают модель «экономического человека»[1]. Однако это неверно. «Экономический человек» — последующее раз-

[1] Модель человека — обобщенный образ самых общих принципов поведения человека в рыночной системе, методы принятия им решений, основы мотивации его деятельности.

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

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

Таблица 3.1

Теории управления о роли человека в организации

Наименование теории	Постулаты теории	Задачи руководителя организации	Ожидаемые результаты
Классические теории	Труд у большинства работников не вызывает удовлетворение, это присущее для них качество. То, что делают работники, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких работников, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля	Главная задача руководителя: строгий контроль и наблюдение за подчиненными; разложение задач на легко усваиваемые, простые и повторяющиеся операции; выработка детальных простых процедур труда и внедрения их в практику	Работники могут выполнять свой труд при соответствующей заработной плате и если хозяин будет справедлив. Если задачи в достаточной мере упрощены, и работники будут строго контролировать, они смогут соблюсти фиксированные нормы производства
Теории человеческих отношений	Работники стремятся быть полезными, значимыми, интегрированными, признанными как индивиды. Эти потребности более важны, чем деньги, в побуждении и мотивированности людей к труду	Главная задача руководителя — сделать так, чтобы каждый трудящийся чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных, выслушивать их возражения по предлагаемым им планам, предоставлять определенную самостоятельность и возможность личного контроля над исполнением рутинных операций	Обмен информации с подчиненными и их участие в рутинных решениях позволит руководителю удовлетворить основные потребности по их взаимодействию и в чувстве собственной значимости. Факт удовлетворения потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям, т. е. подчиненные будут охотнее с ними общаться
Теории человеческих ресурсов	Труд большинства работников вызывает удовлетворение. Они стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвовали сами. Большинство работников способны к самостоятельности, творчеству, ответственности, личностному контролю на более высоком месте по иерархии, чем то, которое они теперь занимают	Главные задачи руководителя: лучшее использование человеческих ресурсов; создание такой обстановки, в которой каждый человек мог максимально проявить свои способности; способствовать полному участию в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных	Расширение влияния, самостоятельности и самоконтроля у своих подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. Полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные человеческие ресурсы

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

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

витие представления о месте человека в экономической теории, эволюция понятия в сторону более общего представления о функции человека (о человеке-функции). Суждение о роли человека и его поведении в системе А. Смита вытекало из его идеи «естественного порядка».

Человеку свойственно естественное стремление улучшать свое положение. Он преследует свои собственные интересы и тем самым (если не нарушает порядок) служит интересам общества. «Естественный порядок» — результат совместного действия людей, а не предписанный извне закон. Поэтому он сопрягается с личными интересами участников обмена. Отсюда логически вытекало значение нравственных устоев, прав, гражданских свобод. Смит считал, что стремление к индивидуальным целям лучше работает на общественное благо. Взгляд на человека как на сложный социальный феномен выражал великую гуманистическую идею Смита о значении человеческой личности. В дальнейшем развитии экономической теории, по мере того как ее предмет все более сводился по преимуществу к анализу рыночных отношений, модель человека также сужалась до субъекта, совершающего лишь рыночные сделки. Институциональные (социальные) аспекты, явно представленные в учении А. Смита, были исключены из экономического анализа. Это открывало путь к модели «экономического человека».

Роль человека в экономической системе К. Маркса, базировавшейся на концепции объективных экономических законов, не зависящих от воли людей и внешних для их деятельности, сводилась в лучшем случае к познанию объективных законов и следованию им. Сам же человек представлен как продукт социальных отношений. В этой системе роль личности, принимаемые ею решения были малозначимы. Целостный человек, имеющий волю и способность к самостоятельному действию, принимающий решение как субъект экономических отношений, в этой системе не существовал. Он был пассивным объектом воздействовавших на него внешних объективных обстоятельств.

При таком взгляде на роль человека и общественные ценности трактовались как вырабатываемые «вне пределов инициативы и решений индивидов» (К. Бруннер). Поскольку социальный прогресс не зависим от поведения и взаимодействия людей, постольку внешне заданы и общественные ценности. Социальный порядок оказывает всеобъемлющее действие на индивидов, предписывая определенные роли членам общества. Гуманистическая идея значимости человеческой личности в общественном (в том числе и в экономическом) процессе оказалась утраченной.

Эволюция понятия роли человека на производстве проходила во взаимосвязи с научно-техническим прогрессом общества. До 1930-х гг. в производстве рассматривался не сам человек, а его труд, который измерялся затратами времени и заработной платой, и наибольшее внимание уделялось параметрам человека, которые через некоторое время могли принести доход или произвести какие-либо услуги, и которые можно измерить количественно. Мотивации человека к высокопроизводительному труду никто не уделял серьезного внимания.

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

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

С 1930-х по 1960-е гг. человек рассматривался через призму занимаемой им должности, а для управления использовались административные методы. Появление содержательных теорий мотивации позволило руководителям всех рангов понять, что движет человеком на работе.

В 1960—1970-е гг. процессуальные теории мотивации доказали, что поведение людей в трудовой деятельности определяется не только их потребностями, но и восприятием и ожиданиями, связанными с последствиями выбранного ими типа поведения для достижения поставленных целей. Представление работника о справедливой компенсации за усилия, соотношения между исполненной работой и заслуженным вознаграждением создает моральный (деловой) подъем «человеческого ресурса», эффективную производительность труда, культуру качества. Мотивация — позиция личности и энтузиазм отражают вовлеченность персонала в реализацию миссии компании и является дополнительной энергией, превращающей корпоративный дух в результат. В результате этих разработок руководители всех рангов получили инструменты для усиления мотивации труда работников.

Теоретические работы по мотивации труда человека и их практическое использование дали основание Г. Боуэну в 1978 г. включить во внутреннюю структуру человеческого капитала мотивации, которыми можно пользоваться в течение определенного периода времени в целях производства товаров и услуг.

Широкий взгляд на роль человека и тем самым гуманистическая идея в экономической теории были продолжены А. Маршаллом, который подчеркивал, что «экономикс» занимается исследованием нормальной жизнедеятельности человеческого общества. Следовательно, она, с одной стороны, представляет собой исследование богатства, а с другой — образует часть исследования человека[1].

Рассматривая поведение человека, Маршалл обращает внимание на значимость факторов (психологические факторы, привычные отношения, религия, традиционные семейные связи и пр.), представляющих собой институты общества.

Человек в неоинституциональной версии богаче, чем в неоклассической модели. Неоинституциональная модель человека обогащена анализом влияния правил и норм (институтов) на весь процесс принятия решений и выбор индивидов в работах Г. Саймона, А. Алчиана, Д. Норта, Т. Эггертсона и др. Эти положения стали существенным продвижением вперед от идей человека-функции к более реалистической модели человека не только максимизирующего, но и оценивающего, способного к анализу потока информации, обладающего творческим потенциалом, изобретательностью. Неоинституционалисты придают большое значение психологическим факторам, которые не принимались во внимание неоклассикой. Рональд Коуз отмечал, что современная экономическая теория должна изучать человека таким, каким он есть на самом деле. В теории трансакци-

[1] См.: *Маршалл А.* Принципы политической экономии. М.: Прогресс, 1983. Т. 1. С. 56.

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

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

онных издержек, при сравнении альтернативных механизмов обмена деятельностью — рыночного и внутрифирменного — Коуз подчеркивает значение психологических моментов, влияющих на выбор из этих альтернативных способов обмена. Инициатива предпринимателя, способность к предвидению, успешное управление определяют издержки внутри фирмы. Таким образом, эти факторы являются составляющей относительных цен трансакций[1].

О. Уильямсон подчеркивает, что теория трансакционных издержек описывает более приближенного к реальности человека, используя понятия ограниченной рациональности и оппортунизма. Неоинституциональная модель поведения человека предполагает ограниченность познавательных способностей человека, его неспособность воспользоваться всей информацией при принятии решений. А оппортунизм учитывает, что индивид не следует прямо и примитивно своим интересам[2]. Признание ограниченности познавательных способностей человека и оппортунизма приводит к необходимости исследования институтов, позволяющих уменьшить связанные с этими ограничениями трансакционные издержки.

Начиная с 1970-х гг. человек стал рассматриваться уже не с позиции занимаемой им должности, а как ресурс организации в единстве его трудовой функции, состояния и социальных отношений. В 1980-х гг. внутреннюю структуру человеческого капитала расширили и включили в нее здоровье и общую культуру.

В 1990-х гг. человека провозгласили главным субъектом организации, ее главным конкурентным преимуществом. Такая концепция обусловлена ускорением НТП, сменой индустриальной парадигмы развития общества на парадигму устойчивого развития, в основе которой лежит экономика, базирующаяся на знаниях (в последние годы во многих публикациях используют термин — экономика знаний). В экономике, базирующейся на знаниях, особую значимость приобретают познавательные навыки, необходимые для ведения профессиональной деятельности. Человек должен научиться эффективно использовать не только свой труд, но и другие, зачастую новые для него ресурсы, связанные с профессиональной деятельностью (природные, информационные, материально-технические, финансовые и др.).

Но именно эти «обогащения» привели к тому, что описание поведения индивида потеряло операциональность, утратило удобства формализации. В результате длительного процесса развития представлений о человеке как субъекте экономической жизни возник целый ряд понятий: «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческий фактор», «человеческий капитал» (рис. 3.1).

В отечественной экономической литературе под трудом понимают целесообразную деятельность человека, под рабочей силой — способность к труду, которая используется для производства материальных и духовных благ. Термин «трудовые ресурсы» появился в научном обороте в одной из

[1] См.: *Коуз Р.* Природа фирмы // Теория фирмы. СПб.: Экономическая школа, 1995.

[2] См.: *Уильямсон О.* Поведенческие предпосылки современного экономического анализа // THESIS. 1993. № 3. С. 39.

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

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

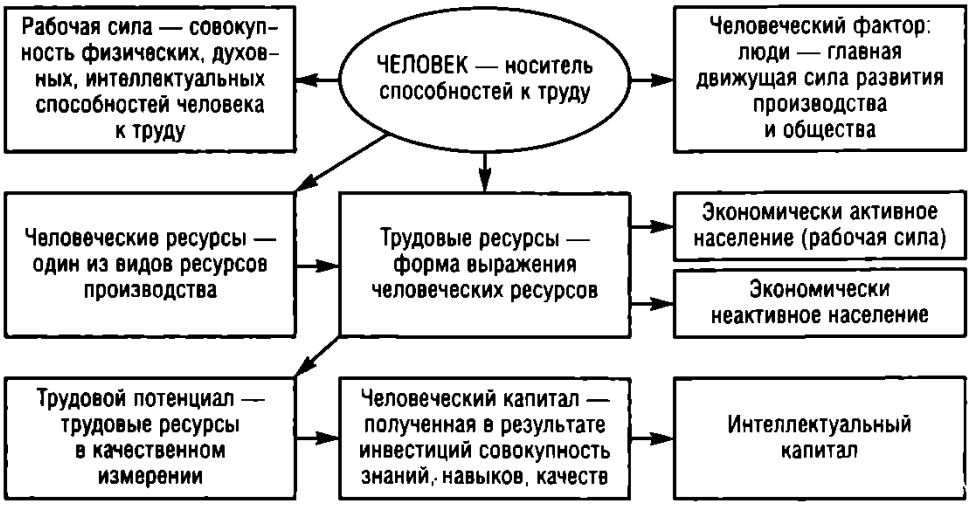


Рис. 3.1. **Рабочая сила и связанные с ней понятия**

статей академика С.Г. Струмилина в 1992 г. и использовался в обстановке централизованного управления людскими ресурсами страны, когда наряду с правом на труд законодательно была закреплена обязанность каждого трудоспособного гражданина трудиться. Поэтому строгий статистический учет трудоспособного населения (трудовых ресурсов) был одним из элементов централизованного планирования экономики.

С середины 1993 г. российская статистика перешла на рекомендованную международными конференциями статистиков труда и МОТ систему классификации населения, согласно которой оно делится на экономически активное и экономически неактивное. Во всем мире признано, что реальными людскими ресурсами труда является экономически активное население. Многие категории имеют двойное определение: статистически учетное (практическое) и понятийное (теоретическое). Уже в 1980 г. приводились ссылки на рекомендации ООН о включении в категорию «экономически активное население» фактически работающих лиц и безработных, ищущих работу.

В западных публикациях, связанных с деятельностью профсоюзов, тоже существует термин human resources — «трудовые ресурсы». На русский язык его переводят как «людские (или человеческие) ресурсы». В нашей литературе продолжают говорить о трудовых ресурсах, только когда имеют в виду страну, отрасль, территорию. Опускаясь же на уровень первичного трудового коллектива — организации, предприятия, производства, употребляют термины «работники», «трудящиеся», «занятые на предприятии», «члены трудового коллектива» и т. п. Западные экономисты термин «трудовые ресурсы» («human resources») применяют на уровне производства и хозяйственной деятельности предприятия. По отношению к планам общества и международных организаций больше подойдет термин «человеческие ресурсы».

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

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

Приведенные определения показывают, что рассматриваемые понятия не являются тождественными, но у них имеется одно общее свойство — они представляют собой формы проявления способности к труду. Труд — это функционирующая способность, т. е. целесообразная деятельность.

В табл. 3.2 в хронологической последовательности в соответствии со временем их возникновения и активного использования приведены все рассмотренные выше понятия. Данная хронология отражает постепенное сознание обществом возрастающей роли человека в экономике и усиление комплексного подхода к его изучению. В момент своего возникновения то или иное понятие несет на себе четко обозначенную смысловую нагрузку. Однако в дальнейшем оно истолковывается с позиций современного знания о человеке, который становится главной действующей силой и основным действующим лицом прогресса. Но если в предпринимательской философии на Западе осуществлен поворот к человеку, его знаниям,

Таблица 3.2

Развитие представления о человеке как субъекте экономической жизни

Категория	Период активного использования в отечественной науке	Ожидаемое представление о человеке	Факторы возникновения
Рабочая сила	XIX в. — настоящее время	Человек как носитель способностей и качеств, которые могут производительно использоваться в процессе труда	Необходимость обозначения и учета личного фактора производства
Трудовые ресурсы	20-е гг. XX в. — настоящее время	Человек как пассивный объект внешнего управления, планово-учетная единица	Необходимость измерения показателей процесса воспроизводства рабочей силы в условиях централизованного управления экономикой
Трудовой потенциал	70–80-е гг. XX в. — настоящее время	Человек как субъект, характеризующийся своими потребностями и интересами в сфере труда	Необходимость активизации и эффективного использования возможностей, связанных с личным фактором
Человеческий фактор	Конец 1980-х — начало 1990-х гг. — настоящее время	Человек — главная движущая сила общественного производства, средство повышения его эффективности	Общественно-политические условия, необходимость повышения отдачи личного фактора
Человеческий капитал	Начало 1990-х гг. — настоящее время	Человек — объект наиболее эффективных вложений и субъект, преобразующий их в совокупность знаний, умений с целью их последующей реализации	Признание инструментальной ценности человека и производительного характера инвестиций в экономику человека

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

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

мотивации, квалификации труда, то в российской практике существенных изменений в работе с персоналом не наблюдается. В то же время безграничность потенциала, непрогнозируемость пределов развития, уникальность, исключительная сложность и невозможность моделирования поведения как отдельной личности, так и группы, требует перехода к качественно новой системе подходов, из которых наиболее адекватным роли человека на производстве представляется социально-психологический подход к персоналу, основанием которого служит концепция «Персонал — главное достояние организации». Недостаток квалифицированного персонала — это реалии современного российского рынка труда (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Что мешает росту бизнеса? Опрос топ-менеджеров

Место по частоте упоминаний	В России	В США
1-е место	Недостаток квалифицированного персонала — 64%	Недостаток квалифицированного персонала — 46%
2-е место	Высокие издержки — 56%	Тенденция к падению цен на продукцию компании — 34%
3-е место	Недостаточная мотивация персонала — 44%	Более серьезные конкуренты на рынке — 33%

Источник: Экономика и жизнь. 2003. № 29. С. 2.

Но декларируемая организациями проблема дефицита квалифицированного персонала, как правило, порождается и самой неэффективностью производства, и неспособностью руководителей инвестировать в развитие потенциала нынешних и будущих работников (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Основные причины дефицита квалифицированных кадров на российских предприятиях (в % респондентов)

Варианты ответов	Специалисты с высшим и средним специальным образованием	Квалифицированные рабочие
1. Недостаточная подготовка в системе образования	28,4	63,9
2. Неудовлетворенность размером заработная платы	63,8	61,2
3. Тяжелые условия труда, неинтересная работа	25,5	18,7
4. Более высокая заработная плата на предприятиях-конкурентах	36,2	39,2
5. Нет системы подготовки кадров на предприятии	—	7,2

Источник: Глобализация и конкурентоспособность: стратегии успеха. М.: Ассоциация менеджеров, 2003. С. 208.

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

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

Подход к рабочей силе как ресурсу означает осознание ограниченности источников отдельных категорий квалифицированных работников (управляющих, рабочих) по сравнению с потребностями производства, что приводит к конкуренции за обладание наиболее важными и дефицитными ее категориями. Рыночная система хозяйствования усиливает разрыв между быстро изменяющимися потребностями производства и общим уровнем и характером профессиональной подготовки работников. НТР требует увеличения затрат фирм на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и переподготовку. Концепция «человеческих ресурсов» прибегает к экономическим аргументам для обоснования новых подходов к использованию персонала и необходимости капиталовложений при освое нии трудовых ресурсов. В тех же случаях, когда наниматель имеет дело с рынком избыточной рабочей силы, низко квалифицированным персоналом или соответству ющей экономической конъюнктурой, эта концепция поворачивается иными гранями и фактически сочетается с наиболее архаичными формами кадровой работы, интенсификации труда.

Погоня многих корпораций за наиболее квалифицированной рабочей силой, обладающей практическим опытом, решает их частные проблемы, но усиливает общие диспропорции на рынке труда. Отражением этого обстоятельства является конкуренция за рабочую силу высокого качества.

Достижение в перспективе высоких и устойчивых темпов социально-экономического развития потребует мощного вливания в экономику свежей трудоспособной силы, в первую очередь молодых специалистов. Заботясь о стратегическом развитии своей компании менеджеры по персоналу и руководители понимают: вкладывая сейчас сравнительно небольшие средства в талантливых выпускников, они через несколько лет получат лояльных, творческих, активных, мобильных и обладающих передовыми знаниями специалистов. Конечно, такой подход к формированию кадровой стратегии, как правило, характерен для достаточно крупных и стабильных организаций. Для западных компаний привлечение молодых специалистов приносит реальные экономические выгоды. Большинство российских организаций, задавленных кризисными обстоятельствами, не поняли пагубных последствий недовложения средств в развитие профессионализма и творческого потенциала собственного персонала.

Коренной перелом в отношении ценности человеческого ресурса и необходимости его всестороннего развития происходит в 1970-х гг., когда возникает мысль о возможности развития творческого потенциала человека, о гуманистической направленности его устремлений. В этот период происходит переоценка движущих сил экономики — человеческий фактор выдвигается на первый план, возникает теория *человеческого капитала* (ЧК). В рамках данной теории выделяют следующие его особенности человеческого капитала:

- ЧК является основным условием экономического роста;
- формирование ЧК требует от самого человека и всего общества значительных затрат;

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

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

• ЧК в виде навыков, способностей является определенным запасом, т. е. способен накапливаться;

• инвестиции в ЧК обеспечивают его обладателю в будущем получение более высокого дохода;

• вложение в ЧК дают довольно значительный по объему, длительный по времени и интегральный по характеру экономический и социальный эффект;

• инвестиционный период у ЧК значительно длиннее, чем у физического: вложения в образование человека имеют инвестиционный период 12—20 лет, в то время как у физического капитала — 1—5 лет.

В экономике, основанной на знаниях, крайне важным является генерация высокого ЧК, необходимого для устойчивого экономического, социального, культурного и природного развития. Интеллектуальный капитал становится основным источником и путем к власти, престижу и процветанию, главным конкурентным преимуществом компании.

По современным представлениям интеллектуальный капитал организации включает: знания и способности к нововведениям, которыми владеют ее работники, накопленный ими опыт, организационную структуру, информационные сети и базы данных, патенты, лицензии, инвестиции в разработку новых продуктов и услуг, имидж компании и др. В более общем виде интеллектуальный капитал можно представить в виде человеческого, структурного, потребительского, организационного, инновационного и капитала знаний о процессах (табл. 3.5).

Концепция управления знаниями организации неразрывно связана с концепцией человеческого капитала. Управляя знаниями, менеджеры управляют стоимостью и доходностью человеческого капитала. Управление знаниями направлено на максимальное использование потенциала (от *лат.* potentia — сила, наличие сил и других возможностей) персонала организации выявление неиспользованных, в том числе и скрытых, резервов. Общим для обеих концепций является также то, что образование рассматривается как основной фактор повышения человеческого капитала и основной метод управления знаниями организации.

Один из «первопроходцев» менеджмента знаний Д. Тис утверждает: «Сущностью фирмы является ее способность создавать, передавать, агрегировать, интегрировать и эксплуатировать актив «знания». Знание составляет базу компетенций, а компетенции лежат в основе рыночных предложений фирмой товаров и услуг»[1].

В современных условиях трактовка трудового ресурса как части населения в трудоспособном возрасте лишь односторонне характеризует его как совокупности способности к труду. Содержание данного понятия гораздо сложнее, в нем присутствуют базовые элементы (так называемые активы или фонды): здоровье, образование, общая культура и социальная составляющая, которые определяют способности индивида к трудовой деятельности и является неотъемлемым элементом его формирования (рис. 3.2).

[1] Бум высшего образования в России / http://www.mmonline.ru/message.php?mid=5120.

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

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

Таблица 3.5

Формы капиталов и их характеристики

	Формы капиталов							
	экономический	культурный	человеческий	социальный	административный	политический	символический	физический
Инкорпорированное состояние	Производство прибыли. Максимальная ликвидность	Практическое знание. Навыки социализации	Профессиональные знания, умения, навыки	Соблюдение обязательств без санкций, доверие	Регулирование доступа к ресурсам и деятельности	Мобилизация коллективного действия, репрезентация интересов	Производство мнений, легитимная компетенция	Способность к труду
Объективированное состояние	Средства производства, товары, деньги	Узнаваемые знаки, символы	Обучающие тексты и практики	Сетевые связи	Корпоративные организации	Партии, общественные движения	Программные, идеологические тексты	Физические и психические качества
Институциональное состояние	Права собственности	Статусные группы	Дипломы, разряды, патенты, лицензии	Социальные круги, списки контактов	Должностные структуры	Структуры лидерства	Авторитеты с правами, номинации	Медицинские заключения
Стратификационные системы	Классовая	Культурно-нормативная	Социально-профессиональная	Сетевая	Корпоративная	Политическая	Культурно-символическая	Физико-генетическая
Способы передачи	Обмен, наследование	Воспитание	Образование	Знакомство	Назначение	Выдвижение	Объяснение	Генетика
Способы измерения	Денежная оценка, физические единицы	Уровень престижа, среда и время социализации	Время, затраченное на образование	Включенность в сети, их характеристики	Должностной уровень, масштаб корпорации	Включенность в коллективные движения, активность	Репутация, оценка публичного влияния	Уровень здоровья и трудоспособности

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

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

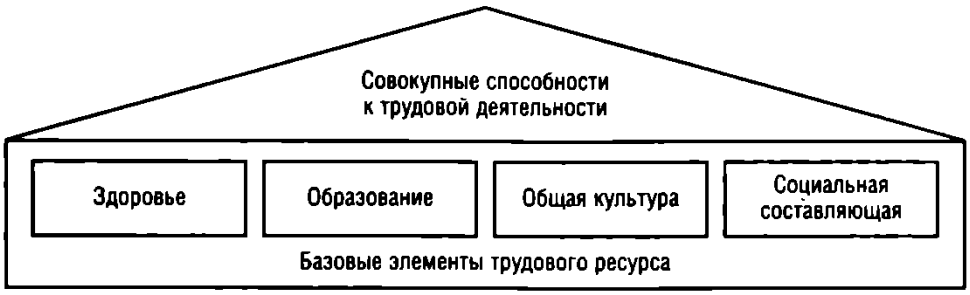


Рис. 3.2. **Содержание трудового ресурса индивида**

Современный индивид живет в социуме, общается, сотрудничает, участвует в обмене с другими индивидами в процессе образования, производства, приобретения опыта, совершенствования способностей к труду.

Применение человеком своих совокупных способностей к трудовой деятельности зависит от того, насколько индивид контактен, коммуникабелен, способен работать в малой группе, насколько чувствует ответственность за результат труда, за экономические, социальные последствия своих действий. Человеческий ресурс используется в таких странах, как США, Франция, Германия, Англия, Финляндия, Сингапур, более чем на 70%; в Испании, Австралии, Японии, Канаде, Чехии — не более чем на 50%. В группу с низким показателем (около 25%) входят Россия, Монголия, Украина, КНР, Польша, Мексика[1].

Трудовой ресурс работника — это сбалансированная система из двух составляющих: совокупных способностей к трудовой деятельности, необходимых и востребованных в современном хозяйстве и базовых элементов, формирующих эти способности, которые накапливаются индивидом, обеспечивая развитие его способностей к трудовой деятельности.

Формирование базовых элементов происходит посредством инвестиций в здравоохранение, образование, формирование и поддерживание уровня общей культуры, в средства, связанные с формированием члена социума.

Качественные изменения в структуре трудового ресурса связаны с новой волной научно-технического прогресса, с революцией в технологическом и информационном мире, обусловившей всестороннюю компьютеризацию и на основе ее — комплексную автоматизацию процессов, привлечение знаний, информации в производство.

Человеческие ресурсы организации можно разделить на две группы: *физические* и *интеллектуальные*[2]. К первым относятся основные и вспомогательные рабочие, обслуживающий персонал, ко вторым — специалисты и менеджеры. Труд первых по характеру является преимущественно физическим, а вторых — интеллектуальным, высшей формой которого являет-

[1] См.: *Выскребенцева Е.* Ассессмент-центр: на сколько баллов «тянет» ваш персонал? // www.uhr.ru.

[2] В политической экономике XVIII—XIX вв. интеллектуальный труд считался непроизводительным трудом.

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

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

ся творчество, заключающееся в генерировании новых идей, обеспечивающих повышение эффективности и производительности в организации.

Творческий процесс (деятельность) не имеет аналога для подражания, приводит к нестандартным, оригинальным результатам в форме создания принципиально новых материальных и духовных ценностей. Авторы системы BSC (Система Сбалансированных Показателей; разработана Д Нортоном и Р. Капланом) утверждают: «В современных условиях ведения бизнеса 70% стоимости создают нематериальные активы», т. е. те активы, которые невозможно попробовать на зуб, потрогать руками. Творческие люди вносят предложения, которые помогают решать корпоративные проблемы, удовлетворять потребности организации и расширять ее возможности. Однако творческая деятельность сама по себе является непрерывным процессом, а не итоговым результатом (рис. 3.3).



Рис. 3.3. **Стадии творческого процесса**

Интеллектуальный ресурс охватывает не столько множество (количество) работников умственного (интеллектуального) труда, сколько:

- их профессионально-личностные характеристики, например инициативность и активность, творческие способности (креативность)[1], лидерство и пр.;
- теоретические и практические знания, умения, навыки, которыми они обладают, воплощенные, в частности, в понятийном аппарате и технологиях деятельности («знаю как»).

Качественный уровень личностных характеристик работников организации и знаний, которыми они владеют, определяет качество интеллектуальных ресурсов организации.

Сущность человека заключается в наличии у него творческого начала, индивидуальных качеств и мотивов деятельности. Индивиды как субъекты социальных отношений выполняют на рабочем месте различные роли,

[1] *Креативность* — способность сделать или каким-либо иным способом осуществить нечто новое: новое решение проблемы, новый метод или инструмент, новое произведение искусства (Философский энциклопедический словарь. М.: ИНФРА-М, 1997. С. 225). *Креативистика* — наука о коллективном создании интеллектуального продукта. *Креатив* — созидательный акт, в результате которого рождается новое нестандартное решение. На практике, креативность, однако, не самое ценное качество современного работника (8-е место: 12%). Наиболее востребованным признано умение сплотить свой коллектив. Первое место среди наиболее ценных личных качеств работника сегодня занимает командный дух (83%).

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

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

взаимодействуют между собой, проявляются в поведенческих контактах, имеют собственные интересы и потребности, обладают набором индивидуальных личностных и профессиональноважных качеств, определенным типом сознания и мышления, мотивации, отношения к труду. Работник, включенный в систему трудовой деятельности, не является ее жестким элементом. Между трудовыми функциями, рабочим местом и личными способностями человека существует определенная разбалансированность, для устранения которой в процессе подбора человека для выполнения определенной работы необходимо изучение и описание работы; определение квалификационных требований; отбор кандидатов по квалификационным требованиям и назначение человека на определенную работу.

Процесс подбора работы или функции под работника предусматривает изучение возможностей и стремлений человека; закрепление за человеком определенного места в организации; подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека; закрепление работы за человеком.

Переход к информационному обществу обусловил изменение роли и сущности человека труда. Работник из объекта управления становится объектом-субъектом управления, т. е. предметом изучения сегодня становятся не столько отношения «руководитель — подчиненный», сколько возможности самореализации каждого человека в процессе труда. Кроме изменения работника и характера его труда, происходит глобализация экономики, когда выравниваются технологические условия производства, сближается уровень заработной платы, и только благодаря развитию человеческих ресурсов можно выиграть конкурентную борьбу на рынке.

Сегодня недостаточно владеть только узкопрофессиональными знаниями, навыками и умениями, необходимо расширение содержания обучения путем овладения работником широкого спектра познаний, отражающих картину современного мира. Приемлемым ориентиром в этом направлении можно считать рекомендации ЮНЕСКО о переосмысливании понятия человеческих ресурсов и переходе от классического понимания человеческих ресурсов к *концепции компетентности человека.*

Сущность новой концепции сводится к необходимости расширения границ знаний, навыков и умений, необходимых непосредственно для производительного труда и жизнедеятельности в целом. Замена узких понятий о производственных знаниях и умениях полной гаммой знаний, навыков и умений (в том числе необходимых для охраны и улучшения здоровья, демографическою развития, развития традиций и культуры, рационального использования природных ресурсов, защиты окружающей среды, снижения экологического риска, для выполнения активной гражданской роли и конкурентоспособности на рынке труда) означает максимальный и всесторонний учет интересов человека и поддерживание его в процессе развития.

Таким образом, новая концепция развития человека должна ориентироваться на становление и развитие творческой личности, где расходы на подготовку кадров рассматриваются не как издержки на рабочую силу, а как долгосрочные инвестиции, необходимые для процветания предпри-

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

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

ятия. Учебный процесс не должен ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по определенной профессии. Он должен быть направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые области знаний, овладевать новыми специальностями, т. е. усиливать творческий элемент. При этом в системе подготовки кадров выделяются три основных аспекта:

- управленческий — приобретение работниками знаний и навыков, необходимых для успешного функционирования производства и процветания предприятия;
- личностный — самоутверждение и самореализация работников в результате профессионального роста и карьерного продвижения;
- социальный — социализация личности и расширение ее вклада в развитие общества.

Такой подход открывает широкую перспективу для раскрытия трудового потенциала человека путем использования таких понятий, как мера его развития и мера его использования[1]. Под мерой развития понимается качественное явление, которое изменяется зависимости от формирования или использования работника. Мера использования показывает, насколько результаты труда работника соответствуют его потенциальным возможностям.

Соотношение меры развития и меры использования может быть различным. Если *мера использования больше меры развития*, это говорит о том, что качество труда работника ниже предъявляемых к нему требований, при этом работник достигает «уровня некомпетентности»[2]. *Соответствие меры развития мере использования* свидетельствует о застое, когда воспроизводится постоянно то, что есть. Здесь нет места для творческой и инновационной деятельности. И, наконец, при *превышении меры развития над мерой использования* избыточные компетенции, знания и навыки создают своеобразный фон, необходимый для выполнения каких-либо дополнительных аспектов активности (поисковый интерес, стремление выйти за пределы прежнего опыта). Тем самым формируются предпосылки для инновационной деятельности. Однако превышение меры развития над мерой использования должно быть рационально и разумно. Избыточное превышение меры развития приводит к ослаблению мотивации, утрате интереса к успешному выполнению профессиональных обязанностей, к большим потерям для организации из-за неиспользования работником ценных знаний, навыков и свойств личности.

Личность (*англ.* personality) — устойчивая совокупность индивидуальных социальных и психологических качеств и черт, характеризующих человека и позволяющих ему активно и сознательно действовать[3].

---

[1] См.: *Шаталова Н. И.* Трудовой потенциал работника: проблемы организации и развития. Екатеринбург, 1998. С. 93.

[2] *Некомпетентность* — отсутствие необходимых знаний, умений, навыков, не позволяющих работнику успешно выполнять свои должностные обязанности.

[3] В настоящее время нет общепринятого единственного определения личности. Личность рассматривается как общая идея индивидуальных различий, как гипотетическая структура, как процесс развития на протяжении жизни, а как сущность, объясняющая стабильные формы поведения.

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

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

Личность проявляет себя в следующих видах: человеческий индивид — персона[1] — индивидуальность. При таком подходе личность как целое предстает во взаимосвязях природного (биопсихологического), социального и индивидуального. Индивидуальные особенности личности обусловлены следующими генетическими факторами:

- физиологическое состояние организма;
- особенности высшей нервной деятельности;
- память;
- эмоции;
- чувства.

Кроме того, индивидуальные особенности личности обусловлены социально-культурным влиянием:

- ролью и статусом в рабочем коллективе;
- образованием (знаниями);
- опытом;
- привычками;
- кругом общения и т. п.

Личность обозначает целостного человека в единстве его индивидуальных способностей и выполняемых им социальных функций (ролей); т. е. это любой нормальный человек, обладающий социокультурными качествами, которые реализуются посредством деятельности и общения в процессе его жизнедеятельности. Ею является человеческий индивид, устойчиво функционирующий в различных условиях жизнедеятельности и имеющий своеобразное сочетание особенностей. Индивидуальность присуща каждой личности, но разная степень ее проявления (ординарность, одаренность, талант, гениальность и т.п.) определяет масштаб личности в конкретных сферах деятельности.

Практический смысл изучения личности заключается в двух основных функциях:

- объяснение, как связаны между собой сведения, которые мы имеем об отдельном человеке;
- прогнозирование наиболее вероятного поведения этого человека в определенной ситуации.

Эти функции обусловлены тем, что для объяснения поведения личности в трудовой деятельности важно выяснить предпосылки, на основе которых работники ведут себя определенным образом, т. е. те критерии или ориентиры, которые работники как личности используют для сведения множества возможностей к единственно реальному действию, с тем чтобы целенаправленно воздействовать на них (рис. 3.4). Для этих целей необходимо знать структуру личности, т. е. неизменные характеристики, которые люди демонстрируют в различных обстоятельствах и в разное время.

[1] *Персона* (*лат.* persona — особа, лицо) — комплекс базисных черт, сходных для большого количества индивидов и необходимых для выполнения социальных функций; персонализированная личность человека вообще: личность профессионала, личность руководителя, личность гражданина, личность работника. Применительно к ним разрабатываются соответствующие модели — профессиограммы.

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

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

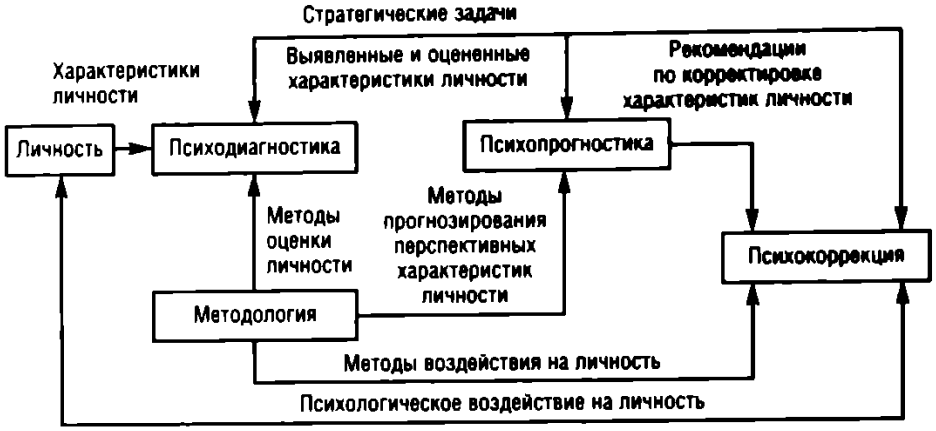


Рис. 3.4. **Процесс психологического управления личностью для выполнения задач организации**

Черты личности формируются под влиянием различных факторов, но при этом любая личность характеризуется определенными особенностями, представленными в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Основные характеристики личности

Характеристика личности	Особенности характеристики личности
Общие качества	Уровень интеллекта, общий кругозор и эрудиция, ум и сообразительность, внимание и организованность, работоспособность, наблюдательность, общительность и т. д.
Специфические свойства	Способности к тому или иному виду деятельности
Подготовленность к деятельности	Совокупность умений, знаний, квалификации, навыков, привычек к определенному виду деятельности
Направленность	Устойчивые, независимые от ситуации мотивы, определяющие отношения и активность человека
Склад характера	Устойчивое состояние человека, выражающееся в определенных психических свойствах, определяющих поведение человека
Биологически обусловленные особенности	Темперамент, определяющийся психическими свойствами человека, влияющими на его поведение
Психологические особенности	Диапазон деятельности личности, которая может быть общей, видовой и специальной; стиль работы и динамика изменения психики. Форма воздействия может основываться на знаниях, опыте, эмоциях, а динамика психики характеризуется силой, подвижностью и возбудимостью
Психическое состояние	Характеризуется стойкими психическими явлениями, присущими человеку в течение сравнительно длительного периода времени (возбуждение, апатия, депрессия и пр.)

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

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

Личность обладает устойчивым набором черт и характеристик, определяющих ее действия и поведение. И хотя основу личности образуют ее природные качества (психические свойства, тот или иной тип нервной деятельности и др.), определяющими факторами развития являются качества социально значимые, в том числе направленность, потребности и интересы. Данные черты проявляют себя в достаточно длительном промежутке времени. И благодаря этому можно зафиксировать и почувствовать индивидуальность человека, проследить динамику ее развития под влиянием трех групп факторов:

- наследственности и физиологических особенностей человека;
- окружения человека (культуры, семьи, принадлежности к определенным группам и организациям, жизненного опыта, отдельных обстоятельств, случайных событий и т. п.);
- особенности характера человека, индивидуальность которого оказывает влияние на его собственное формирование и развитие (рис. 3.5).

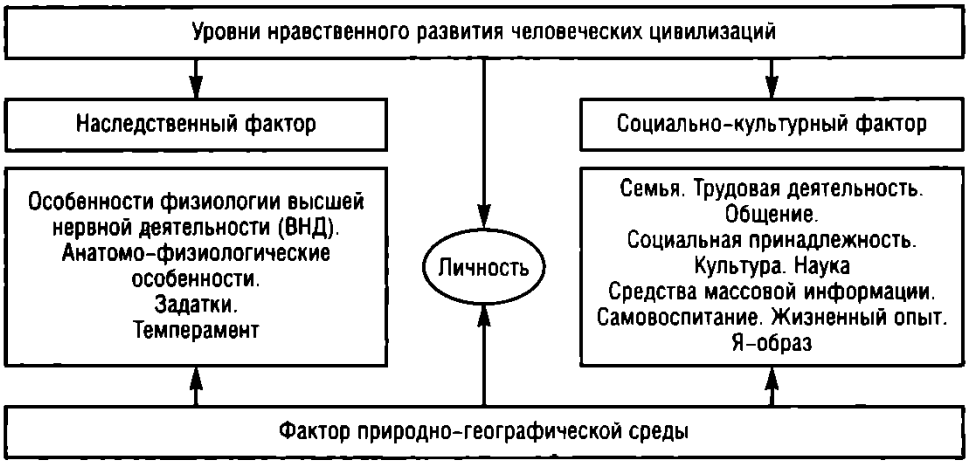


Рис. 3.5. **Характеристики личности по основным факторам**

Люди отличаются друг от друга своими преобладающими желаниями, чувствами и способами выражения этих желаний и чувств. Эти различия называются личностными особенностями. Существует немало теоретических концепций, объясняющих причину существования индивидуальных различий, методов и методик исследования личности, которые призваны выделять, называть и описывать личностные особенности (табл. 3.7). Среди теоретических концепций наиболее применимыми в работе с персоналом по сей день остаются: теория черт личности (Р. Б. Кеттел, Г. Айзенк), бихевиорально-когнитивный подход (Б. Ф. Скиннер, А. Бандура), психодинамическая концепция (З. Фрейд, Э. Эриксон, Э. Берн), гуманистическое направление (А. Маслоу, В. Франкл) (рис. 3.6).

Личность играет активную роль в собственном развитии и не является исключительно продуктом наследственности, окружения, коллектива (табл. 3.8).

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

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

Таблица 3.7

Основные понятия различных теорий и подходов к личности

Теоретик, теория или подход	Структура (базовые элементы или строительные блоки личности)	Процесс (динамические аспекты личности, включая мотивы)	Рост и развитие (как развиваются в уникальные личности)
Психодинамическая теория (З. Фрейд)	Оно (Id), Я (Ego), Сверх-Я (Superego); бессознательное, предсознательное, сознательное	Сексуальный и агрессивный инстинкты; тревога и механизмы защиты	Эрогенные зоны; оральная, анальная, фаллическая стадии развития; эдипов комплекс
Феноменологическая теория (К. Роджерс)	Я (self); Идеальное Я	Самоактуализация; конгруэнтность Я и опыта; неконгруэнтность и защитное искажение опыта, а также его отрицание	Конгруэнтность и самоактуализация либо неконгруэнтность и защита
Подходы к личности со стороны ее черт (Г. Оллпорт, Г. Айзенк, Р. Кеттэл)	Черты	Динамические черты; мотивы, связанные с чертами	Вклады наследственности и среды в детерминацию черт
Бихевиоризм и необихевиоризм (теории научения) (Дж. Уотсон, Б. Ф. Скиннер, К. Л. Халл, Дж. Доллард)	Реакция	Классическое обусловливание; инструментальное обусловливание; оперантное обусловливание	Подражание; режимы подкрепления и последовательные приближения
Когнитивная теория Д. А. Келли	Конструкты	Процессы, направляемые ожиданиями событий	Рост сложности и определенности системы конструктов
Социально-когнитивная теория научения личности (А. Бандура, У. Мишел, Дж. Роттер)	Ожидания; стандарты; цели; убеждения в самоэффективности	Научение через наблюдение; косвенное обусловливание; процессы самооценки и саморегуляции	Социальное научение через наблюдение и через непосредственный опыт; развитие суждений о самоэффективности и стандартов саморегуляции
Когнитивные, информационно-процессуальные подходы к личности	Когнитивные категории и схемы; схемы; атрибуции; обобщенные ожидания	Стратегии переработки информации; атрибуции; возможные Я и саморегуляторы	Развитие когнитивных компетентностей, Я-схем, ожиданий, атрибуций

Источник: *Первин Л., Джон О.* Психология личности: Теория и исследования. М.: Аспект-пресс, 2000.

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

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

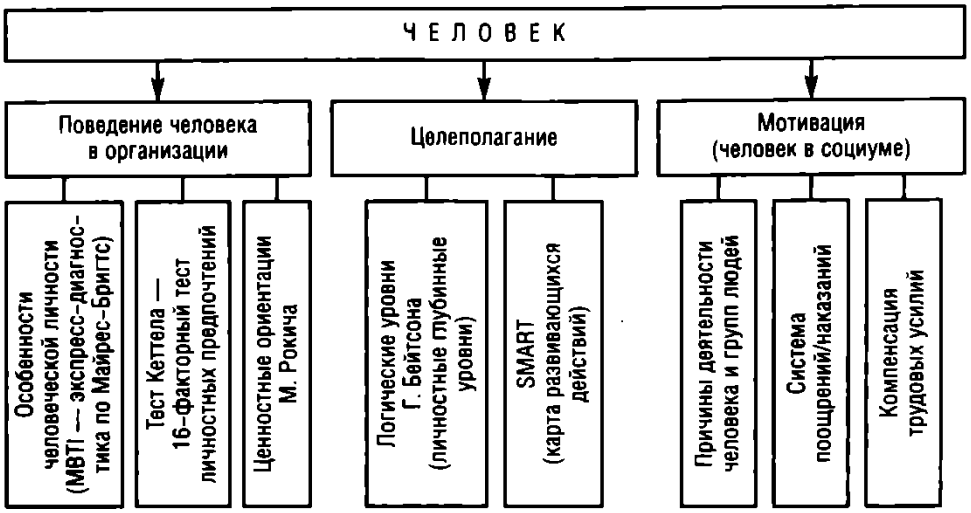


Рис. 3.6. **Методы исследования личности**

Таблица 3.8

Система индивидуальных конкурентных преимуществ личности в условиях современности

Конкурентные преимущества личности	Вызовы времени
Умение сознательно изменить себя	Ускорение изменений
Умение забывать	Информатизация и устаревание знаний
Умение эффективно функционировать в других культурах	Глобализация
Умение и желание вести успешную конкуренцию	

В основе поведения личности лежат две группы факторов: внутренние причины и ситуация, в которой поведение развертывается, т. е. внешние факторы (рис. 3.7).

К внутренним причинам принято относить структуру личности и специфические мотивы, которые заставляют человека действовать и направляют его поступки. В течение рабочего дня любой человек попадает в раз-

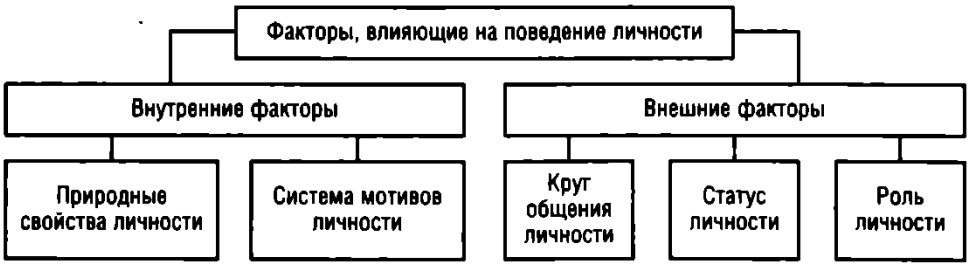


Рис. 3.7. **Основные факторы, влияющие на поведение личности**

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

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

личные ситуации, и существуют определенные ожидания от его действий, которые можно с определенной достоверностью прогнозировать. Прогноз поведения складывается из представления о внутренних причинах, движущих человеком, и прогностического моделирования возможных ситуаций его взаимодействия.

Из-за большого разнообразия складывающихся ситуаций некоторые из воздействующих на поведение факторов осознаются, многие не осознаются; некоторые рациональны, а некоторые иррациональны; одни согласуются с целью предприятия, другие нет.

Для объяснения поведения в процессе трудовой деятельности важно выявить предпосылки, на основе которых личности ведут себя определенным образом, т. е. те качества, критерии или ориентиры, которые работники используют для сведения множества возможностей к единственно реальному действию (табл. 3.9).

Ценностные ориентации являются ведущим компонентом психологической структуры личности, включающий цели жизни и средства их достижения, определяемые общими социальными условиями жизнедеятельнос-

Таблица 3.9

Качества личности, определяющие развитие мотивов к достижению цели

Общественно-психологические качества личности	Индивидуально-психологические качества личности
Ценностные ориентации — это относительно устойчивое и социально обусловленное избирательное отношение личности к материальным и духовным благам. Они формируются воспитанием и находятся под воздействием общественного мнения, определяя социальную перспективность или бесперспективность того или иного вида потребления. **Социальная установка** — это психологическая готовность человека реагировать определенным образом на возможность удовлетворения определенной потребности в данной ситуации. **Притязания** — ожидания — те сущностные личные житейские интересы, на удовлетворение которых рассчитывает работник, совершая данные действия. **Стереотипы** — устойчиво сохраняющиеся в сознании образы и представления, являющиеся эмоционально окрашенным предубеждением или устойчивой оценкой	**Восприятие** предполагает отражение в сознании человека целостных предметов и явлений на основе полученной из ощущений информации и ее обработке. Знание типов **темперамента** (сангвинический, флегматический, холерический, меланхолический) помогает верно соразмерить возможности работника с требованиями различных видов деятельности. **Эмоции и чувства** наполняют жизнь человека радостью или переживаниями, подстраховывают личность от возможностей стандартизации ее психики. **Характер** человека проявляется в его отношении к обязанностям, долгу, к людям и к самому себе и выражается в присущих ему способах поведения в определенных ситуациях. **Воля** является способностью человека преодолевать препятствия и добиваться поставленных целей. **Мыслительная деятельность** — сложный познавательный процесс отражения существенных, закономерных связей и отношений; включает в себя сложные познавательные процессы, мышление, память и воображение. **Способности** — индивидуальные свойства, определяющие продуктивность функционирования человека в конкретной ситуации

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

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

ти каждой личности. Они определенным образом интегрируют и координируют все остальные психологические свойства личности — интересы, потребности, мотивы, желания, цели, а также психофизиологические процессы, связанные с памятью, мышлением, способностями, воображением. Выделяют две группы ценностных ориентаций: терминальные и инструментальные, представляющие собой способы поведения для достижения терминальных ценностей (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Группы ценностных ориентаций (по Н. Рокичу)

Терминальные ценности		Инструментальные ценности	
Комфортная жизнь.	Свобода.	Честолюбие.	Помощь.
Успех.	Внутренняя гармония.	Талант.	Независимость.
Жизнь в красоте.		Чистота.	Ответственность
Счастье.	Самоуважение	Честность.	

Источник: *Энжел Дж. Ф., Блэкуэл Р. Д., Миниард П. У.* Поведение потребителей. СПб., 1999. С. 338.

Подход Н. Рокича основывается на допущении, что для всех людей состав ценностных ориентаций каждого вида одинаков, дело только в степени важности каждой цели для каждой личности, т. е. диспозиции ценностных ориентаций. Последняя устанавливается методом прямого ранжирования: человек распределяет предложенные ценности по степени важности для себя. Считается, что достаточно получить информацию о первых пяти ценностных ориентациях, так как влияние последующих менее важных ценностей на поведение может считаться настолько малым, чтобы не учитываться (табл. 3.11).

В современной России ценности и ценностные ориентации личности радикальным образом изменяются с акцентом на индивидуально ориенти-

Таблица 3.11

Иерархия трудовых ценностей у различных категорий персонала в организации

Ранг	Менеджеры	Специалисты	Клерки	Работники с почасовой оплатой
1	Оплата и премии	Продвижение по службе	Оплата и премии	Оплата и премии
2	Продвижение по службе	Оплата и премии	Продвижение по службе	Безопасность труда
3	Собственный авторитет	Трудные задачи	Самостоятельность	Уважение
4	Гордость	Новая квалификация	Уважение	Самостоятельность
5	Трудные задачи	Самостоятельность	Безопасность труда	Продвижение по службе

Источник: *Герчиков В., Викерстафф С.* Управление персоналом. Новосибирск, 1996. С. 64.

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

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

рованную свободу, права и ответственность личности[1]. В соответствии с данными установками ее приоритет закрепляется конституционно, законодательно и житейски. Соответственно, рынок как свободная игра спроса и предложения делает востребованной *конкурентоспособную* личность. Последняя выступает в виде товара («продажа себя»), имеющего меновую ценность.

Понятие ценностной ориентации позволяет выразить основную идею личности, выражает направленность различных видов деятельности. Она формируется в процессе социализации личности, воспитания, образования и является итогом усвоения господствующих в обществе ценностей.

Ценностные ориентации имеют трехкомпонентную структуру.

Первый уровень — *когнитивный*. Его образуют накопленные и систематизированные знания о различных материальных и духовных ценностях общества[2].

Второй — *эмоциональный* — характеризует степень эмоционального переживания личности своего отношения к различным ценностям.

Третий уровень — *поведенческий* — содержит планы действий, конкретных поступков, которые привязываются к той или иной социальной роли.

В этом смысле понятие ценностной ориентации близко к понятию установки, широко используемой в психологической науке, «диспозиции» в терминологии В. А. Ядова[3] (а не просто навыки и умения), которые должны быть сопоставимы с целями и ценностями компании (рис. 3.8).

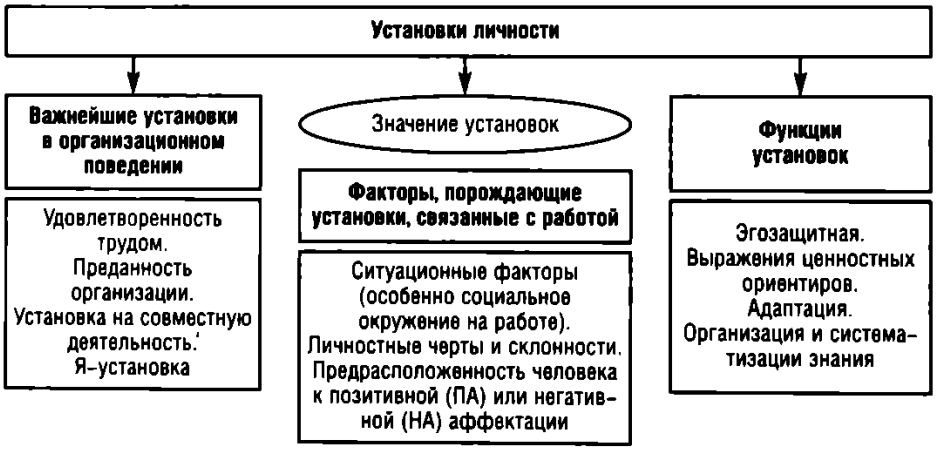


Рис. 3.8. **Значение установок личности в организационном поведении**

[1] В рыночном обществе приоритет данных принципов не утверждает принципа социального равенства (мифического идеала коммунизма).

[2] Carrol (1985) выявил восемь когнитивных факторов, влияющих на уровень когнитивности: ассоциативная плавность, практическая и воображаемая плавность, экспрессивная плавность, образная плавность, беглость речи и слов, оригинальность, чувство независимости. Например, люди с выраженной независимостью способны анализировать релевантные аспекты ситуации, не отвлекаясь на иррелевантные аспекты, как это происходит у зависимых.

[3] В. А. Ядов использует понятие «ценностная ориентация» для характеристики диспозиции — предрасположенности человека действовать в определенной ситуации определенным образом.

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

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

Цель — осознанный ориентир действий — всегда личностно переработана и определена потребностями данной личности, т. е. цель — это осознанный образ результата предвосхищаемого действия. Целями человеческой деятельности становятся объекты, существующие в окружающей реальности, а сами цели описывают конкретные результаты, которые личность (работник) хочет достичь для осуществления своего видения.

Личные цели формируются под влиянием стереотипов. Эти стереотипы скрывают мотивы вашего поведения и ваши внутренние потребности, которые проявляются в поведении, т. е. истинные мотивы скрыты за поведением (табл. 3.12). Самый главный мотив большинства людей — быть счастливыми. Наиболее важные условия для его реализации — это физическое и душевное здоровье. Наше поведение, следовательно, в большей степени определяется нашими внутренними потребностями, нежели обстоятельствами внешней среды.

Таблица 3.12

Типы целей личности

Цели производственные	Связанные с выполнением своих должностных обязанностей, ростом производительности, отношением к качеству, к требованиям заказчика, а также с обеспечением безопасности труда и высокого уровня всех параметров трудовой жизнедеятельности
Цели личностные	Связанные с индивидуальными требованиями человека к самосовершенствованию, развитию, способности к самовыражению, ощущением своей личной важности и своего предназначения в этом мире, своей личной миссии
Цели статусные	Объединяющие власть, престиж, самоутверждение, доказательство своей ценности и незаменимости, своей особой значимости для коллектива
Цели социальные	Вытекающие общественным характером жизнедеятельности людей, связанные с потребностями в соучастии, сопереживании, общении, эмоциональной привязанности, заботе, любви, социальной поддержке
Цели оптимизационные	Корректирующие каждый из жизненных этапов человека в соответствии с изменяющимися условиями: возрастом, состоянием здоровья, ситуацией в организации и в стране, появившимися новыми обстоятельствами и возможностями

Источник: *Лурье Б.* Введение в науку управления. М.: Прогресс, 1969. С. 74.

Цели личности формируются на основе оценки ее сильных и слабых сторон и вытекают из анализа ключевых факторов успеха, в рамках системы сбалансированных показателей. Эти факторы задают конкретные вехи на жизненном пути человека и непосредственно вытекают из миссии, видения и ключевых ролей.

Ключевые факторы успеха связаны с финансовой устойчивостью (насколько вы способны обеспечить свои финансовые потребности), отношениями с окружающими (ваши отношения со спутником жизни, детьми, друзьями, работодателем, коллегами и другими людьми), внутренними

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

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

процессами (состояние вашего здоровья и психологическая устойчивость), а также знаниями и обучением (ваши способности или навыки и умение учиться). В сущности, ключевые факторы успеха определяются ответом на следующий вопрос: какие из ваших личных стремлений имеют решающее значение для личного благополучия и успеха (табл. 3.13).

Организация, нанимая работника, исходит из своих целей, в соответствии с организационной структурой и содержанием работы. При этом цели работника и организации, как юридического лица, имеют множество аспектов (табл. 3.14).

Таблица 3.13

Личные ключевые факторы успеха

Финансовая сфера	Отношения с окружающими
Финансовая устойчивость	Быть высоко ценимым членами семьи, друзьями, коллегами и работодателем. Достигать высокого качества работы
Внутренние процессы	Знания и обучение
Поддерживать гармоничные отношения с коллегами, помогать друг другу, вдохновлять других и делиться с ними своими знаниями. Стараться достичь физического здоровья и психологической устойчивости	Проявлять инициативу, учиться на своих ошибках, непрерывно самосовершенствоваться и личностно расти. Учиться чему-то новому ежедневно и никогда не переставать учиться

Таблица 3.14

Классификация целей организации и ее работников

Цели персонала организации	Цели организации как юридического лица
Философские цели, связанные с воззрением индивидуума на смысл и цель своего существования	Общественные цели, имеющие отношение к удовлетворению потребностей общества путем выделения на это некоторой части своих ресурсов
Общественные цели — цели, затрагивающие основные правила поведения (соображения, которыми следует руководствоваться при принятии решений, являясь членом общества)	Цели, связанные с результатами работы предприятия. Такие цели имеют отношение к потребителям продукции данного предприятия и меняются с изменением нужд потребителей
Социальные цели — цели, имеющие отношение к социальным, политическим и экономическим стратегиям, следование которым, как считает индивидуум, обязательно для него	Цели выживания и адаптации предприятия к меняющимся внешним условиям, имеющие отношение к исследованию влияния сотрудников предприятия на бизнес-процессы и на структуру предприятия
Личностные цели, связанные с частной жизнью индивидуума. К этому типу целей относятся власть, деньги, престиж, комфорт, безопасность, удовлетворение работой, желание служить интересам общества и т. д.	Цели, связанные с характеристиками продукции. Эти цели имеют отношение к тому, какими хотело бы видеть предприятие результаты своей работы

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

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

Окончание табл. 3.14

Цели персонала организации	Цели организации как юридического лица
Корпоративные цели — цели, специфические для данного предприятия. Считается, что сотрудники предприятия не могут прямо следовать своим личностным целям, минуя интересы предприятия	Производные цели, связанные с тем влиянием, которое предприятие, будучи социальным образованием, оказывает на свое окружение благодаря своему экономическому и социальному содержанию

Цели непрерывно преобразуются под влиянием изменений происходящих в организации и обществе как динамической системе, стремящейся к достижению этих целей. Поэтому весьма непросто точно определить природу целей, так как начальные цели трансформируются в цели приобретенные, и цель предприятия становится слугой скорее самого предприятия, чем ее руководства. В то же время человек как элемент экономической системы, стремится к максимизации целевой функции, а как элемент организационной системы стремится к достижению состояния равновесия. Человеку свойственно стремление именно к равновесию, а не к максимизации в силу свойств разума. Это проявляется в том числе в той роли, которую играют в жизни человека циклические процессы.

Задача согласования противоположных целей становится все более насущной по мере уменьшения наличных ресурсов. Выбор должен быть осуществлен не только среди целей, но и среди тех средств, с помощью которых достигаются эти цели. Все это ведет к вырабатыванию и использованию компромиссов, путем которых удовлетворяются ожидания человека и организации по отношению друг к другу.

Нахождение баланса между личными целями и целями организации связано с согласованием личной и организационной систем сбалансированных показателей (рис. 3.9).



Рис. 3.9. **Установление баланса между личными целями и целями организации**

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

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

Согласование личных целей с общими целями организации должно также проводиться на каждом из нижестоящих уровней организации. По этой причине важно знать, какие особые внутренние потребности скрываются за поведением сотрудников и что мотивирует их остаться в организации или покинуть ее.

При разработке стратегических целей следует учитывать потребности всех заинтересованных лиц. Наиболее важные цели, отвечающие интересам различных групп в окружении организации: на первом месте — интересы сотрудников, на втором — потребителей, на третьем — интересы акционеров.

Пониманию стратегических целей способствует предварительное формирование ясного представления о сильных и слабых сторонах организации (внутренний анализ) и возможностях и угрозах, исходящих от окружающей среды организации (внешний анализ). Для каждого ключевого фактора успеха можно сформулировать несколько стратегических целей, которые связаны с одним из четырех перспектив развития организации (табл. 3.15). Стратегические цели сформулированы правильно, если их можно измерить и если руководители и сотрудники могут влиять на них.

Таблица 3.15

Ключевые факторы успеха Business Jet и связанные с ними стратегические цели

Ключевой фактор успеха	Стратегические цели
Финансовая перспектива	
Высокие финансовые результаты и рост прибыльности	Максимизация акционерной стоимости. Повышение доходов. Повышение притока денежных средств
Перспектива потребителей	
Ведущая позиция на мировом рынке. Первая компания, о которой вспоминают, когда надо лететь в командировку. Высококачественные услуги. Имидж	Увеличение доли рынка. Присутствие на мировом рынке. Дальнейшее проникновение на мировой рынок пассажирских авиаперевозок для деловых людей. Высокая степень удовлетворенности потребителей качеством продукции и услуг и уровнем подготовки сотрудников. Большая степень доверия со стороны потребителей к предоставляемым услугам. Поддержание устойчивого имиджа безопасной и надежной авиакомпании
Внутренние бизнес-процессы	
Безопасность и надежность. Своевременный вылет и посадка самолетов. Командный дух (вдохновляющая рабочая атмосфера). Мотивированная рабочая сила. Успешный выход на рынок с инновационными продуктами и услугами	Оптимальная безопасность и надежность. Сокращение числа задержек вылетов и посадок. Менеджеры, выполняющие роль коучей. Эффективная командная работа. Повышение степени удовлетворенности сотрудников. Новые разработки в сфере продукции и услуг

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

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

Окончание табл. 3.15

Ключевой фактор успеха	Стратегические цели
Знания и обучение Непрерывное развитие человеческого потенциала. Конкурентные преимущества, основанные на знаниях, навыках и способностях работников. Открытые коммуникации. Процессное мышление	Повышение производительности труда. Повышение компетентности менеджеров. Совершенствование навыков продаж персонала сферы маркетинга. Совершенствование возможностей доступа к стратегической информации. Организационная культура, ориентированная на запросы потребителя. Открытость и честность при обмене информацией. Активное участие в работе команды по совершенствованию каждого из ее участников

Источник: *Рамперсад К. Хьюберт.* Универсальная система показателей деятельности: Как достигнуть результатов, сохраняя целостность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С.105.

При выполнении различных социальных ролей ценностные ориентации играют определенную роль, программируя, координируя и направляя поведение человека в конкретной ситуации.

Личность в организации выполняет[1]:

- должностную роль;
- роль рационализатора;
- роль товарища по работе.

Все они в зависимости от организации труда и трудовых отношений могут поддерживать друг друга или конфликтовать как между собой, так и с внепроизводственными ролями личности.

Экономика персонала изучает механизмы включения личности в различные социальные и трудовые образования, идентификации интересов предпринимателей, руководителей и работников, выполнения определенных функций в социальных (вертикальных и горизонтальных) связях, взаимоотношений и деловых коммуникаций, мотивации и удержания кадров и т. п.

Должностная роль и роль товарища являются приобретенными; на этом их сходство заканчивается.

Должностная роль является формализованной: ее права и обязанности формируются высшим руководством организации и санкционируются обществом (посредством законов, инструкций, тарифных ограничений, коллективных договоров и пр.).

Роль новатора (рационализатора) в известной мере противоречит должностной. Если должностная роль связана с четким исполнением инструкций, то рационализация предполагает творческое переосмысление, развитие привычных методов работы и лишь последующее закрепление нового в виде инструкции. Поэтому между ними также может возникать кон-

[1] Роль — это часть социальной системы. Каждая роль (например, главы семьи или менеджера на предприятии) сопряжена с определенными правами и обязанностями.

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

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

фликт. Права и обязанности товарища по работе устанавливаются самим коллективом.

Роли различаются также по масштабу: должностная роль ограничена деятельностью в организации; роль товарища — выходит за эти рамки. Товарищ должен оказывать эмоциональную поддержку. В рыночной экономике роль работника ориентирована на личное благо, а роль товарища — всегда на коллективное.

Ядро личности, т. е. движущую силу ее деятельности обусловливающую активное поведение, деловой настрой как совокупность реакций на мотивы и стимулы, представляет ее потребностно-мотивационная сфера. Мотивация личности неотделима от ее носителя — живой личности, а сам мотивационный процесс невозможно представить без осознания и анализа тех ценностей, которые образуют смысл жизни и деятельности каждого человека и определяют его мотивационную сферу.

Поэтому современным менеджерам и экономистам необходимы знания об особенностях личностных качеств, помимо групповых (командных) ролей, чтобы эффективно работать с подчиненными и правильно использовать механизмы мотивации как системы положительных и отрицательных подкреплений — наград (поощрений) и наказаний (санкций).

Роль личности в организации дает ей возможность использовать имеющиеся у нее способности и права для достижения желательных результатов. В условиях хаотичной окружающей среды необходимо предоставлять сотрудникам больше свободы и расширять круг их ответственности. Это позволит им самостоятельно принимать решения и быстро реагировать на изменение обстоятельств.

Личность, не оправдывающая ролевое ожидание, подвергается санкциям, а оправдывающая ожидания окружающих — поощрению. Разные люди часто имеют различные представления об одной и той же роли и неодинаково ведут себя в ней (табл. 3.16). Личность, как правило, является носителем ролей, связанных с нормами разных социальных групп, к которым она принадлежит. Иногда эти нормы предъявляют к ней взаимоисключающие ожидания, что порождает ролевой конфликт.

Роли в коллективе подразделяются на производственные (функциональные) и неформальные.

Неформальные роли — это некоторые устойчивые шаблоны, связанные с ожиданием от человека определенного поведения, но они не являются общими для всех и зависят от того, какой человек выполняют ту или иную роль. По сути, неформальная роль — это роль самого себя. К человеку предъявляют ожидания, что он будет вести себя так же, как это было раньше в подобной ситуации. Если он будет вести себя иначе, пусть даже правильно, но не так, как ожидают от него, возникнет дискомфорт в межличностных отношениях.

Личность практически всю свою жизнь занимается освоением новых и новых ролей. Сначала она выполняет роль ребенка в своей семье, затем — роль молодого неженатого человека или барышни на выданье, потом — роль мужа или жены, отца или матери и т. д. Каждую из ролей чело-

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

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

Таблица 3.16

Социальная типология личностей

Социальная типология	Потребности и стимулы к труду	Результаты труда	Обучение и воспитание
1. Хочу, знаю, умею — 20% от общей численности персонала	Высокий уровень потребностей. Самовыражение и моральное поощрение	Высокие производительность и качество труда	Высокое самообразование. Помощь со стороны организации
2. Хочу, знаю, не умею	Высокий уровень потребностей. Моральное поощрение и самовыражение	Высокая производительность и среднее качество труда	Необходимость профессионального обучения
3. Хочу, не знаю, умею	Средний или высокий уровень потребностей. Моральное и материальное поощрение	Средние производительность и качество труда	Обучение по специальности. Получение хорошего образования (вуз, техникум)
4. Хочу, не знаю, не умею	Средний уровень потребностей. Материальное и моральное поощрение, принуждение	Низкие производительность и качество труда (брак). Желание улучшить мастерство	Воспитание и профессиональное обучение. Повышение культуры
5. Не хочу, знаю, умею	Средний или низкий уровень потребностей. Материальное или моральное поощрение	Высокие производительность и качество труда. Нежелание профессионального роста	Повышение уровня культуры и человеческих ценностей
6. Не хочу, знаю, не умею	Средний или низкий уровень потребностей. Принуждение или вознаграждение	Низкая производительность и среднее качество труда	Воспитание и профессиональное обучение
7. Не хочу, не знаю, умею	Низкий или средний уровень потребностей. Принуждение и материальное поощрение	Низкая производительность и среднее качество труда	Воспитание и обучение по специальности. Повышение уровня культуры
8. Не хочу, не знаю, не умею — 10—15% от общей численности персонала	Низкий уровень потребностей. Принуждение и жесткий контроль	Низкие производительность и качество труда (брак), хищение, поломки оборудования	Практически бесполезны. Полная неготовность к труду

Источник: *Егоршин А. П.* Мотивация трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2006. С. 164.

век должен прежде всего освоить технически, т. е. овладеть ее содержанием, тем, что он должен делать в этом качестве, а затем уже принять для себя эту роль, т.е. овладение ролью включает техническую и смысловую стороны (табл. 3.17). И в том, и в другом случае могут возникнуть следующие сложности:

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

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

Таблица 3.17

Соответствие личных качеств работников их роли на производстве

Ключевая	Личные качества	Рабочая деятельность
Генерация идей	Специалист в одной или двух областях; склонен к концептуализации и абстрактному мышлению; тяготеет к неординарным методам; охотно работает в одиночку	Генерирует новые идеи и проверяет их технико-экономическую обоснованность; успешно решает проблемы; находит новые методы; стремится к новым достижениям
Предпринимательство или отстаивание	Явные практические наклонности; разносторонние интересы; решителен и энергичен; открыт в своих устремлениях	Успешно пропагандирует новые идеи идеи; добивается выделения средств; настойчиво отстаивает идею; идет на риск
Руководство проектом	Самостоятельно принимает решение; относится с пониманием к нуждам других; знает, как извлечь пользу из организационной структуры; интересуется многими областями знаний и тем, как они взаимодействуют (например, маркетинг и финансы)	Обеспечивает руководство группой и мотивацию; планирует и организует проект; следит за соблюдением административных требований; осуществляет координацию действий в рабочей группе; следит за стабильным продвижением проекта; соотносит цели проекта с нуждами организации
Информационный контроль	Обладает высокой компетенцией в сфере своей деятельности; прост и доступен в общении; охотно вступает в контакт для оказания помощи	Помогает раскрыть способности посредством журналов, конференций, контактов с коллегами и представителями других организаций, делится информацией с ними; служит источником информации для сотрудников; обеспечивает координацию между ними на неофициальном уровне
Поддержка и инструктаж	Имеет опыт в разработке новых идей; охотно выслушивает коллег и старается помочь им; достаточно объективен в оценках	Помогает раскрыть способности других, оказывает моральную поддержку, дает советы, служит консультантом для проектной группы и ее руководителя, ограждает проектную группу от излишних организационных проблем, выступает гарантом законности и придает проекту вес

• неосвоение ролей, т. е. определенной культуры поведения в той или иной конкретной социальной среде или ситуации;

• неприятие ролей. Личность может прекрасно знать и представлять себе всю систему ожиданий, которые к ней предъявляются, но принципиально не хочет им следовать. В этом случае можно говорить о неролевом или антиролевом поведении.

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

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

Существуют две позиции внутреннего отношения к собственной роли. Первая позиция предполагает полное слияние личности со своей ролью и выполнение ее как бы автоматически. Вторая позиция — это простое изображение ожидаемой роли. Как сказал А. Г. Асмолов, «в первом случае роль овладевает личностью, а во втором личность овладевает ролью, используя роль как инструмент, как средство для перестройки своего поведения в различных ситуациях». Различие в первом и во втором случаях заключается во внутреннем отношении к роли.

В трудовом коллективе можно выделить производственные роли (рис. 3.10).



Рис. 3.10. **Производственные роли в трудовом коллективе**

Считается, что трудовой коллектив будет эффективно функционировать при полном распределении и добросовестном исполнении указанных ролей. Если же количество членов трудового коллектива окажется меньше восьми, то каким-то работникам придется одновременно играть несколько ролей, что, как правило, приводит к возникновению нестабильности.

Это обстоятельство — одна из причин недостаточной устойчивости небольших трудовых коллективов. В неформальных рабочих группах данный фактор компенсируется за счет тесноты межличностных отношений между людьми, единством их взглядов и целей.

1. *Координатор* — член коллектива, который пользуется уважением и умеет работать с людьми, обладает наибольшими организаторскими способами и становится обычно в силу этого руководителем коллектива независимо от своих знаний и опыта. Его главная обязанность — уметь работать с теми, кто такими знаниями и опытом обладает, и направлять их активность на достижение поставленных целей.

2. *Генератор идей* — работник, стремящийся докопаться до истины; как правило, самый способный и талантливый член коллектива. Разрабатывает варианты решения любых стоящих перед ним проблем, но в силу своей пассивности, несобранности и т. п. не способен воплотить свои идеи на практике.

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

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

3. *Энтузиаст* — член коллектива, берущийся сам за новое дело и воодушевляющий других; самый активный член коллектива. Своим примером он побуждает окружающих к действиям по реализации поставленной цели.

4. *Контролер-аналитик* — работник, способный трезво оценить выдвинутую идею, возникшую проблему; сам творчески мыслить не способен, но вследствие глубоких знаний, опыта, эрудиции может должным образом оценить идею, выявить ее сильные и слабые стороны, подтолкнуть других к работе по ее дальнейшему совершенствованию.

5. *Искатель выгоды* — член коллектива, который всегда интересуется внешней стороной дела; исполнителен и может быть хорошим посредником между людьми, поскольку обычно является самым популярным членом коллектива. Искатель выгод — посредник во внутренних и внешних отношениях, придающий определенное единство действиям членов коллектива.

6. *Исполнитель* — работник, умеющий воплотить идею в жизнь, способен к кропотливому труду, но часто тонет в мелочах; добросовестно реализует чужие идеи, но нуждается при этом в постоянном руководстве и подбадривании.

7. *Помощник* — человек, который лично ни к чему не стремится, довольствуется вторыми ролями, не желает занять ничье место в коллективе, но готов всегда оказать содействие другим в работе и в жизни.

8. *Шлифовщик* обладает широким взглядом на проблему и поэтому при необходимости умеет увязать ее решение с другими задачами коллектива.

По ролям, связанным с межличностными отношениями, членов коллектива обычно делят на группы:

- ведущих, которые образуют лица, привлекательные для окружающих (авторитетные, честолюбивые и т. д.);
- ведомых, которые образуют все остальные лица, включая личностей, с которыми сотрудничают только вынужденно.

Работник — лицо, работающее по трудовому договору, подчиняющееся внутреннему трудовому распорядку организации, имеющее права (на условия труда; на возмещение ущерба, причиненного здоровью в связи с работой; на равное вознаграждение за равный труд; на отдых; на социальное обеспечение по возрасту; на судебную защиту своих трудовых прав и т. д.) и обязанности (добросовестно трудиться, соблюдать трудовую дисциплину, бережно относиться к имуществу организации, выполнять установленные нормы труда).

Согласно Всеобщей декларации прав человека (ООН, 1948 г.; далее — Декларация), Международному пакту об экономических, социальных и культурных правах (ООН, 1966 г.; далее — Пакт) и Конвенциям Международной организации труда (МОТ) россиянам, как и гражданам других стран, гарантированы следующие права:

- право на отдых (ст. 24 Декларации, п. «d» ст. 7 Пакта);
- право на досуг (ст. 24 Декларации, п. «d» ст. 7 Пакта);
- право на разумное ограничение рабочего времени (п. «d» ст. 7 Пакта);
- право на ограничение продолжительности рабочей недели до 40 часов (ст. 1 Конвенции МОТ № 47);
- право на разумное ограничение рабочего дня (ст. 24 Декларации);

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

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

• право на еженедельный отдых в течение каждых семи дней продолжительностью не менее 24 последовательных часов для промышленных предприятий (ч. 1 ст. 2 Конвенции МОТ № 14) и не менее суток для предприятий торговли и учреждений (ч. 1 ст. 6 Конвенции МОТ № 106);

• право на вознаграждение за праздничные дни (п. «d» ст. 7 Пакта);

• право на оплачиваемый периодический отпуск (ст. 24 Декларации, п. «d» ст. 7 Пакта), равный по крайней мере шести, а для лиц моложе 16 лет — двенадцати рабочим дням после непрерывной работы продолжительностью один год (ч. 1 и 2 ст. 2 Конвенции МОТ № 52).

Косвенным образом время отдыха регулируется и с помощью других норм об ограничении продолжительности рабочего времени, содержащихся в Конвенциях МОТ № 1 «О рабочем времени» (1919 г.), № 30 «О рабочем времени в торговле и учреждениях» (1930 г.), № 47 «О сорокачасовой рабочей неделе» (1935 г.), № 175 «О работе на условиях режима неполного рабочего времени» (1994 г.), а также в отраслевых конвенциях о сокращенном рабочем времени. Однако большая часть этих конвенций либо устарела и не применяется, либо ожидает пересмотра. К тому же ни одна из них не ратифицирована Россией. Заметим также, что в международных актах на данный момент отсутствуют самостоятельные нормы о перерывах в течение дня.

При анализе человека как работника выявляется то, что объединяет и различает его с другими людьми по параметрам профессиональной деятельности (престижность, квалификация, условия труда и т. д.), играющих существенную роль в определении некоторых важных профессиональных свойств в зависимости от требований профессии. Качества работников в советский период приведены в табл. 3.18.

Таблица 3.18

Социальные качества работников в советский период

Сферы функционирования работников	Стереотипы сознания и поведения
Политические взаимоотношения	Недоверие к государству. Отчуждение от политики «верхов». Слабая информированность о политических и хозяйственных решениях. Терпимость к дефектам государственного хозяйствования. Слабая межгрупповая интеграция. Слабая гражданственность
Экономические взаимоотношения	Адаптированность к государственной системе организации труда. Отчуждение от средств производства и результатов труда. Отчуждение от управления производством. Ослабленность профессиональных критериев оценивания труда, подчинение профессиональных критериев должностным. Ориентация на места работы, удовлетворяющие потребительским запросам. Привычка использовать ресурсы предприятий в личных целях. Привычка к нарушениям трудовой и технологической дисциплины. Стремление к минимизации трудовых усилий.

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

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

Окончание табл. 3.18

Сферы функционирования работников	Стереотипы сознания и поведения
	Формальная исполнительность. Привычка к сверхурочным работам. Слабая ориентация на нововведения. Боязнь рыночных форм экономики. Привычка к теневым формам экономики
Социальные взаимоотношения	Установка на коллективизм и взаимопомощь. Ориентация на уравнительность. Привычка к гарантированной занятости. Слабая ориентация на самостоятельные действия, на проявление инициативы, делегирование ответственности «наверх» Групповой эгоизм

Источник: *Рывкина Р. В.* Между социализмом и рынком: судьба экономической культуры в России. М.: Наука, 1994. С. 78.

На современное отношение к работнику на производстве повлияли следующие обстоятельства:

• сосредоточение в руках одного, «рядового» работника огромной мощи — энергетической, технической, экологической, экономической и т. п., что явилось неизбежным следствием научно-технического прогресса;

• доказанная на практике высокая в конкурентной экономике эффективность инвестиций в персонал;

• решающая роль персонала в принятии и реализации решений, в генерации инновационных идей;

• рост самосознания персонала как субъекта организации, рост качества рабочей силы, правовой подготовки персонала и возможностей защиты своих интересов;

• повышение уровня общественного развития, что определило пристальное внимание общественности к вопросам этики бизнеса, к его поведению по отношению к клиентам, акционерам, сотрудникам, обществу в целом;

• восприятие отношения к персоналу как отражение внутренней этики предприятия, сущности и глубины моральных принципов поведения в бизнесе, влияющих на имидж организации.

Таким образом, переход к рыночной экономике связан с переходом к системе современного менеджмента, главным объектом которого становится организация (предприятие), а внутри ее — человек труда, работник.

Переход от общественной формы собственности к частной, государственной и смешанной стал шоком для многих россиян. Этот переход идет гораздо быстрее, чем процессы осознания его необходимости и приспособления работника к новым условиям. Такая поспешность привела к искажению полученных результатов, рвачеству и бездуховности. Людям старшего и среднего поколений вообще трудно адаптироваться к новым условиям труда и бытия, изменить стереотипы поведения. Произошла ломка внутрисемейных отношений, вызванная падением авторитета старших. А развитие общества и организации должно идти эволюционно плав-

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

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

но, на основе преемственности поколений, уважения предков, признания общечеловеческих ценностей.

Эта российская специфика в значительной мере повлияла на формирование характерных черт современного российского работника (табл. 3.19).

Таблица 3.19

Особенности черт национального характера отечественного работника

Черта характера	Стереотипы сознания и поведения
1. Сдержанный позитивизм	Постоянное ожидание очередных неприятностей со стороны руководства или государства характерно для россиянина. В то же время, попадая в ту или иную негативную ситуацию, он не впадает в панику, поскольку заранее морально готов к ней
2. Умеренная амбициозность	Амбициозным в России принято считать того, кто проявляет открытое неуважение к окружающим на почве профессиональных успехов и стремится возвыситься над окружающими, выделиться из общей массы за счет окружающих. Однако знающий себе цену профессионал всегда вызывает уважение коллектива
3. Настрой на «рывок»	Климатические условия и исторический опыт россиян не способствовали выработке привычек кропотливой и размеренной работы. В то же время в случае любой нештатной ситуации, которыми изобилует русская история, эта черта незаменима
4. Неповоротливость	Необходимость основательно подготовиться к работе, настроиться на нее — в характере россиянина. Это как бы оборотная сторона вышеописанной черты характера
5. Расточительство ресурсов	Исторически Россия никогда не испытывала недостатка в территориях, природных ресурсах, лесах, земельных угодьях, воде, строительных материалах и т. д. Отсюда такое пренебрежение россиянина к необоснованным затратам и потерям
6. Интернационализм и веротерпимость	В производственных коллективах конфликты на почве различий в вере или национальности встречаются очень редко
7. Отношение к коллективу	Россиянин, работая в коллективе, как правило, ставит его интересы выше собственных интересов. Для него атмосфера в коллективе может быть важнее заработной платы. Коллективный труд для него более предпочтителен, чем индивидуальный
8. Круговая порука	Одно из наследий общины как основы российского уклада жизни. Помочь и прикрыть соседа или знакомого в надежде на его аналогичные ответные действия при обратных обстоятельствах — основной побудительный мотив общинной модели бытия. Это наследие, очень глубоко укоренившееся в каждом россиянине и продолжающее культивироваться в современных условиях
9. Недоносительство	Один из самых отрицательных персонажей русского фольклора — доносчик. Доклад руководству о состоянии дел или настроений в коллективе всегда считали делом антиобщественным и аморальным
10. Отношение к закону и органам государственной власти	Исторически сложилось, что доверие россиянина к закону и власти находится на очень низком уровне, что оказывает деформирующее влияние на все стороны жизни общества и экономические отношения прежде всего

Составлено по: Зинчук А. А. Управление персоналом в системе обеспечения национальной безопасности России. М., 2003.

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

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

Но, отмечая их, нельзя забывать высказывания Н. А. Бердяева о том, что парадоксальность — главная, основная характеристика русского национального характера и сознания. Именно парадоксальностью он объясняет то, что сама история России подчас приобретала фантастический оттенок, причудливое сочетание двух противоположных, взаимоисключающих начал: «Русский народ — самый аполитичный народ, никогда не умевший устраивать свою землю». Вместе с тем «Россия — самая государственная и самая бюрократическая страна в мире, все в России превращается в оружие политики»[1]. Парадоксальность, крайности и сегодня являются важной характеристикой и особенностью общественной жизни в России.

Сознанию человека в обычной «размеренной» жизни свойственны ясные, осознанные устремления, установки, ценности и смыслы, к которым мощным потоком устремляются бессознательные и инстинктивные позывы, устремления в условиях крайнего психологического напряжения, несущие с собой представления державности, всеохватности государства и ничтожности личности (см. табл. 3.19).

Но работник в конечном итоге управляет собой сам, гармонизируя объективные закономерности и субъективные устремления. Всякое воздействие извне на человека всегда сопровождается контрвоздействием, т.е. мы влияем на человека только в той степени, в какой он позволяет нам влиять на него. Классик отечественной психологии С. Л. Рубинштейн выразил это следующей формулой: все внешние воздействия опосредствуются внутренними условиями, поведение и развитие человека есть итого взаимодействия внутренних и внешних условий.

Работник имеет множество личностных целей и интересов, часть из которых реализуется в том числе и в пределах организаций. Можно выделить следующие важнейшие требования работника как личности, которые он предъявляет к организации: содержание труда, разнообразие выполняемых трудовых операций; благожелательные социально-психологические отношения в коллективе; уверенность в завтрашнем дне; социальная полезность выполняемой работы; возможности профессионального и должностного роста в процессе трудовой деятельности; возможности межличностного общения в процессе труда; высокий статус своей организации с точки зрения внешней среды; высокий статус своей профессии; высокий статус своего рабочего места; высокий личный статус работника в организации.

Накладываясь на нашу действительность, эти требования трансформируются и принимают новые, неожиданные формы. Так, появилось и расцвело пышным цветом неизвестное нам ранее явление — зависимость компаний от собственного ключевого персонала. Работники, почувствовав свою важность для организации, начинают предпринимать попытки диктовать работодателю условия, при которых они будут работать, шантажируя уходом из компании.

В среде профессионалов возникла философия, оправдывающая игнорирование интересов организации, в которой они работают. На первое место в ней поставлена сиюминутная прибыль. Организация рассматривает-

[1] *Бердяев Н. А.* Душа России. М., 1990.

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

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

ся работниками как некая площадка для отдыха на пути к своей мечте. Нечто вроде тезиса: Переждем, поработаем и пойдем дальше, а что случится после нас — пусть беспокоит тех, кто остался. Очень опасная философия временщика, которая, к сожалению, на рынке труда распространяется достаточно быстро.

Со стороны работодателя (предприятия) к работнику как личности предъявляются следующие требования: соблюдение работником этических норм горизонтального и вертикального взаимодействия; наличие ориентации на личностное совершенствование; социальный оптимизм; психофизиологические возможности работника выполнять предписанные ему задачи: минимальный размер затрат, связанных с заболеваниями работника, и др.

Являясь субъектом экономических отношений, работник нуждается: в наличии взаимосвязи между количеством и качеством его труда и размером вознаграждения; в наличии возможности влиять на экономическую политику предприятия; в определенном уровне информированности об экономическом состоянии организации. С точки зрения предприятия, работник должен быть заинтересован экономически в требующихся от него количестве и качестве труда. С другой стороны, рассматривая работника как работающего по найму, организация заинтересована в выстраивании личной заинтересованности работника в экономическом благосостоянии организации (рис. 3.11), так как только в случае положительного баланса, т. е. когда выгоды превысят затраты, поведение работника станет носить активный характер. В противном случае человек будет вынужден занять инфантильную позицию, которая, с одной стороны, способствует стремлению работника к безответственности, а с другой — провоцирует сама организация из-за недостаточно продуманных действий в работе со своим персоналом.

Работник, вступая в производственные отношения с организацией, интересы которой представляет работодатель, приобретает в результате этого определенные производственные функции, права и обязанности. В качестве субъекта производственных функций работник предъявляет к организации следующие требования: наличие функциональных задач, реализация которых предписывается именно этому рабочему месту; соответствие характера и объема должностных обязанностей характеру и объему должностных прав; наличие в своем распоряжении соответствующих ресурсов, необходимых для осуществления данной трудовой деятельности; качество и состоя ние имеющихся в распоряжении работника материально-технических, энергетических и иных ресурсов; наличие технологических процессов выполняемой работы; степень соответствия технологической документации реальным процессам трудовой деятельности; наличие справочно-информационной документации; оптимальность структурно-функциональной схемы, в которую включен данный работник.

Поэтому каждый работник оценивает свои действия в организации дважды, но по-разному. В первый раз им оценивается состояние текущей ситуации, а во второй — собственные возможности изменить ее на желаемую (табл. 3.20). Говоря проще, человек в организации не предпринимает ожидаемых руководством действий в трех случаях:

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

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

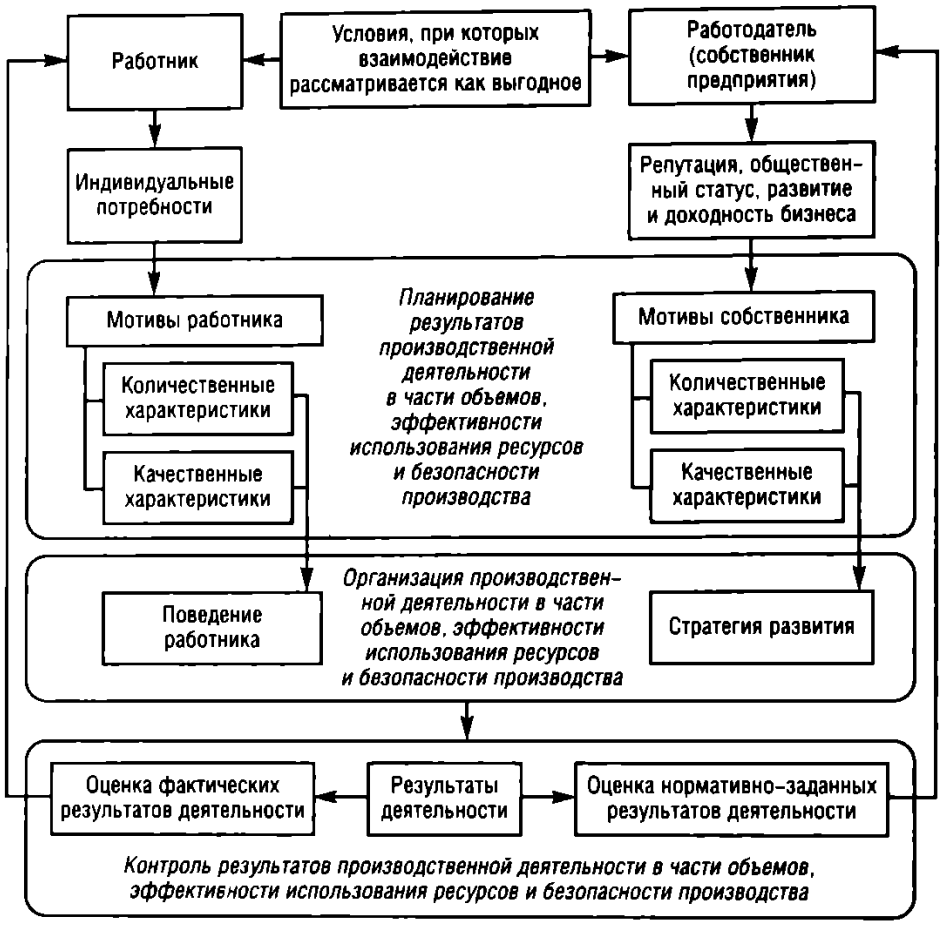


Рис. 3.11. **Схема взаимодействия работника и собственника организации**

• ему и так хорошо (или ему плохо, но действовать бесполезно);

• он знает, что ситуацию менять нужно, но не знает, как конкретно ему поступать;

• он знает, как нужно поступать, но по разным причинам боится поступать таким образом.

С точки зрения руководства предприятия, работник как субъект производственных функций должен обладать двумя основными характеристиками:

• в состоянии выполнять свои должностные обязанности: быть в надлежащем физическом состоянии, соответствовать требованиям рабочего места своими физиологическими данными;

• уметь выполнять предписанную ему работу, т.е. обладать соответствующей квалификацией и компетентностью.

Организация, руководители, подчиненные — это прежде всего люди которые каким-то образом взаимодействуют между собой. Любое решение

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

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

Таблица 3.20

Побуждение работника к преодолению инфантилизма

Действия работника	Оценка		Выгоды перехода	Возможности изменения		Затраты/баланс	Выгоды минус затраты
	текущая ситуация	желаемая ситуация		ясность пути	ресурсы		
1. Определение смысла производственной деятельности							
2. Оценка организации системы планирования производственной деятельности							
3. Оценка системы распределения труда между работниками							
4. Определение выполнимости параметров продукта и норм деятельности							
5. Оценка организации условий выполнения производственного задания							
6. Оценка организации контроля производственной деятельности							
7. Оценка организации системы стимулирования							

принимает конкретный человек, а не абстрактное «руководство». Новый работник взаимодействует с организацией как личность, адаптируясь к новому окружению, корректируя или изменяя свое поведение, но успех адаптации зависит от обеих сторон — человека и организационного окружения (табл. 3.21). Сама организация должна адаптироваться к новому человеку,

Таблица 3.21

Взаимодействие организации и работника

Действия организации	Действия работника
Определение рабочего места наемного работника	Определение смысла производственной деятельности. Оценка организации системы планирования производственной деятельности. Оценка системы распределения труда между работниками
Определение условий труда	Определение выполнимости параметров продукта и норм деятельности. Оценка организации условий выполнения производственного задания
Определение системы стимулирования активности наемного работника	Оценка организации контроля производственной деятельности. Оценка организации системы вознаграждения

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

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

но при этом следует стремиться к спокойному и гармоничному вхождению нового человека в организацию.

Социализация работника — это процесс включения человека в организационное окружение. Он зависит от характеристик его окружения и многоплановых характеристик личности (рис. 3.12).

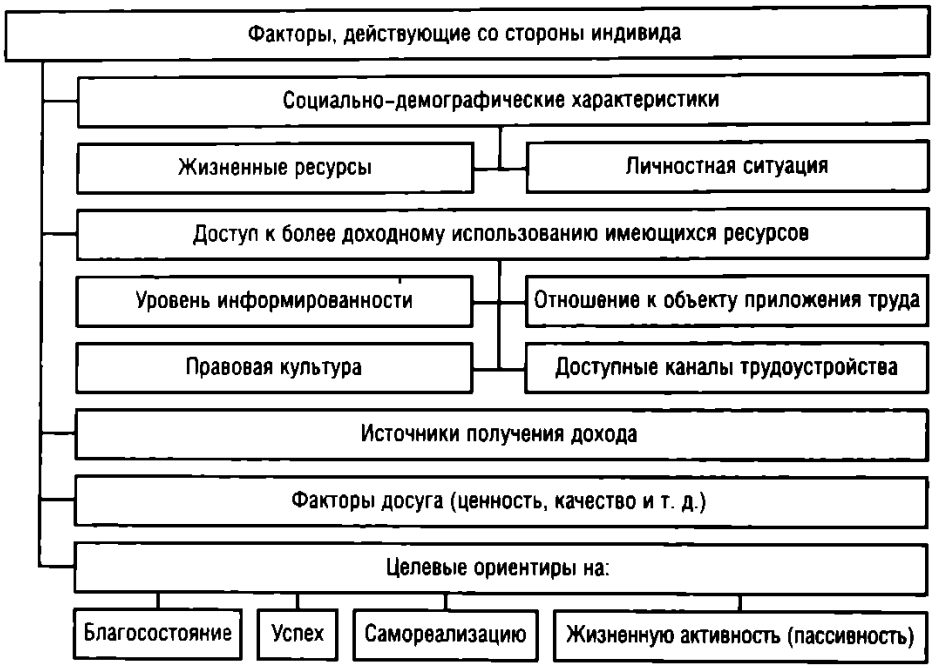


Рис. 3.12. **Факторы, действующие на организационное окружение со стороны человека**

При включении человека в трудовую деятельность необходимо в той или иной мере суметь спрогнозировать или предсказать его поведение с двух позиций:

- взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре модели);
- фирмы, включающей в себя индивидов (в этом случае организация как целое является исходной точкой рассмотрения).

В случае если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек, модель этого взаимодействия может выглядеть, как показано на рис. 3.13.

Человек, взаимодействуя с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействия. Для их реализации он осуществляет определенные действия, которые приводят к выполнению им определенного круга работ и одновременно воздействуют на организационное окружение.

Согласно теории ожидания, в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействия и конфликты во взаимодействии че-

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

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

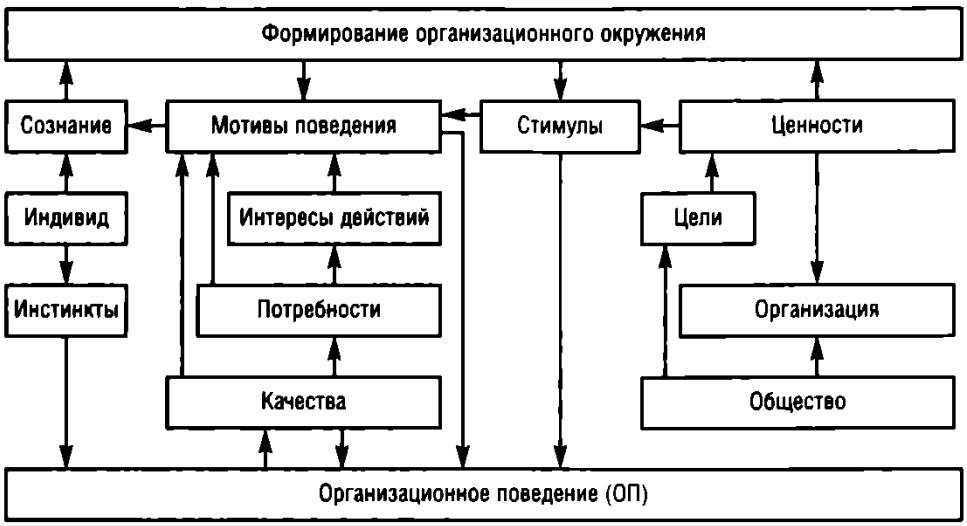


Рис. 3.13. **Модель включения человека в организационное окружение**

ловека с организацией, лежат ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем, а также ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней.

Вхождение человека в организацию предполагает:

• адаптацию человека к новому окружению, успех которой зависит от правильного взаимодействия человека и организационного окружения;

• коррекцию или изменение поведения человека, без которых во многих случаях невозможно войти в организацию;

• изменения и модификации в организации, которые происходят, даже когда организация уже имеет свободное «место» для человека и сама нанимает человека на должность в соответствии с ее потребностями и критериями отбора;

• человек, взаимодействуя с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействия;

• человек под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия;

• действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение.

Имея определенное представление о себе самом и своих возможностях, обладая определенными знаниями об организации, имея определенные намерения в отношении организации и, наконец, исходя из своих целей и текущих возможностей, работник вступает во взаимодействие с организацией, предполагая занять в ней определенное место, выполнять определенную работу и получать определенное вознаграждение. Организация в соответствии со своими целями, организационной структурой, спецификацией и содержанием работы предполагает взять работника, обладающего соответствующими квалификационными и личностными характеристи-

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

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

ками, чтобы он выполнял определенную роль в организации, осуществляя конкретную работу, давая требуемый результат, за который полагается определенное вознаграждение.

Свести, сделать соответствующими друг другу ожидания человека и ожидания организации очень трудно, так как они складываются из множества комбинаций отдельных ожиданий, для стыковки которых нужно профессионально обладать искусством управления.

Комбинация ожиданий организации по отношению к человеку, а также степень значимости для организации каждого отдельного ожидания могут отличаться у различных организаций; в рамках одной и той же организации по отношению к различным индивидам могут складываться различные комбинации ожиданий. Поэтому нельзя предложить единой универсальной модели ожидания организации по отношению к человеку, так же как нельзя предложить аналогичной модели ожидания человека по отношению к организации.

Группу основных ожиданий индивида составляют ожидания по поводу:

- содержания, смысла и значимости работы;
- оригинальности и творческого характера работы;
- увлекательности и интенсивности работы;
- степени независимости, прав и власти на работе;
- степени ответственности и риска;
- престижности и статусности работы;
- степени включенности работы в более широкий трудовой процесс;
- безопасности и комфортности условий на работе:
- признания и поощрения хорошей работы;
- заработной платы и премий;
- социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией;
- гарантий роста и развития;
- дисциплины и других нормативных аспектов, регламентирующих поведение на работе;
- отношений между членами организации;
- конкретных лиц, работающих в организации.

Структура ожидания и относительная степень значимости отдельных ожиданий для индивида сами зависят от множества таких факторов, как его личностные характеристики, цели, конкретная ситуация, в которой он находится, характеристики организации и т. п.

Организация ожидает от человека, что он проявляет себя как:

- специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями и квалификацией;
- член организации, способствующий успешному функционированию и развитию организации;
- человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- член коллектива, способный коммуницировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами;

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

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

• член организации, разделяющий ее ценности;

• работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей;

• человек, преданный организации и готовый отстаивать ее интересы;

• исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и на должном качественном уровне;

• член организации, способный занять определенное место внутри организации и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;

• сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства.

Современные работники должны обладать способностью к труду, необходимой для выполнения регламентированных действий в условиях неопределенности (нестабильности) производства и постоянного расширения потребностей клиентов. Сочетание способности к изменениям, т. е. к «нарушению» определенных параметров деятельности, и способности их «соблюдать» — сущностная характеристика современного работника, его главная особенность.

В общем виде способность к труду — это динамичное соответствие свойств личности работника содержанию его трудовой деятельности. Можно выделить потенциальную способность к труду — совокупность свойств личности, актуальную — способность к конкретной рудовой деятельности, реализованную — обеспечившую получение результата (табл. 3.22).

Таблица 3.22

Способность работника к труду. Определение понятия «рабочая сила»

Уровень исследования	Сущность	Содержание и форма	Количественная определенность	Мера рабочей силы
Рабочая сила субъекта деятельности	Способность к труду, необходимая для осуществления трудовой деятельности	Способность к выполнению производственных функций, определяющих содержание труда	Степень соответствия способности к труду вещественному фактору производства	От индивидуального производителя до комбинированного работника
Рабочая сила, необходимая для соединения с вещественным фактором производства	Способность к труду, соединенная с вещественным фактором производства	Способность, обеспечивающая при соединении факторов производства достижение целей владельцев средств производства, определяющая характер труда	Степень соответствия способности к труду требованиям владельца средств производства	От рабочей силы как товара до рабочей силы владельца средств производства, неотделимой от личности ее носителей

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

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

Окончание табл. 3.22

Уровень исследования	Сущность	Содержание и форма	Количественная определенность	Мера рабочей силы
Рабочая сила, используемая на предприятии	Способность к труду единичных работников, необходимая для организации производства	Потенциальная, актуальная и реализованная в результате способность к труду единичных работников, определяющая качество персонала предприятия	Нормативным уровень соответствия потенциальной, актуальной и реализованной способности к труду персонала требованиям организации производства	От опережающего развития до отставания способности к труду отдельных работников от нормативного уровня

Важной характеристикой современного работника в глазах работодателя сегодня становится креативность.

Индивидуальная креативность является суммой предусловий (биографические данные), когнитивного стиля и способностей (дивергентное мышление, плавность мышления), личностных показателей (локус контроля), релевантных знаний, мотивации, социального влияния (окружающая среда, задача и время исполнения).

На креативность могут оказывать влияние такие личностные черты, как степень эстетического чувства, разносторонность интересов, уровень энергичности, автономность, интуиция, самоуверенность, способность решать конфликтные ситуации на основе собственных убеждений.

Многие из этих характеристик можно попытаться развить дальше. На сегодняшний день известно более ста методов постановки таких процессов. Наиболее значимые из них:

1) *мозговой штурм*. Автор метода Алекс Осборн предложил такие правила его проведения:

- критика исключается. Идеи критикуются после, а не во время штурма;
- «езда без правил» приветствуется. Чем сумасброднее идея, тем лучше. Легче обработать «дикую» идею, чем придумать новую;
- мы хотим еще! Чем больше идей, тем больше вероятность появления хорошего;
- сочетайте и слушайте. Члены команды могут не только выдвигать новые идеи, но и предлагать способы улучшения или изменения предложенных идей;

2) *синектика* (авторы Гордон и Принс) — использование аналогий и метафор для того, чтобы взглянуть на проблему под другим углом зрения и найти нестандартное решение;

3) *метод ТРИЗ — теория решения изобретательских задач* (разработал Альтшулер). В основе метода лежит система борьбы противоположностей, т. е. поиск новых идей — это постоянный процесс выявления конфликтующих противоположностей в ситуации и последующее обнаружение способа их примирения;

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

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

4) *метод Роберта Фрица*: творческий процесс рождается из видения желаемого творения и продолжается как усовершенствование мастерства, с которым оно сотворено. Особо Фриц подчеркивает главное: творение должно иметь цель!

В современных условиях хозяйствования под термином «работник» мы понимаем инновационную личность, которая, реализуя свой инновационный потенциал, осуществляет инновационную деятельность. Эта деятельность зависит не только от креативного потенциала личности, но и от ее инновационной восприимчивости и активности.

Чем больше инновационных личностей работает в организации, тем будет выше ее инновационный потенциал.

Инновационная личность[1], осуществляя свою деятельность, стремится к более содержательной и интересной работе, стабильному вознаграждению, комфортным условиям труда, благоприятному социально-психологическому климату, для нее важны возможности профессионального и служебного роста, реализация своего творческого потенциала, что влияет на формирование ценностей в компании. Она стремится добиться:

- признания;
- проявления своих способностей;
- личного самосовершенствования;
- причастности к делам организации;
- взаимоотношений с руководством на равной основе;
- существования в организации в качестве личности, а не одного из членов коллектива.

Ей присущи такие черты, как открытость, готовность к плюрализму мнений и к одобрению этого плюрализма; ориентация на настоящее и будущее; экономия времени, пунктуальность; уверенность в своих возможностях, контроль над политическими, экономическими и другими социальными проблемами; планирование будущих действий для достижения предполагаемых целей как в общественной, так и в личной жизни, вера в регулируемость и прогнозируемость социальной жизни, позволяющие рассчитывать свои действия; чувство справедливости; вера в возможность соответствия вознаграждения мастерству и вкладу; высокая ценность образования и обучения; уважение достоинства других, включая тех, у кого более низкий статус. Инновационные личности являются носителями определенных инновационных ценностей и норм, влияющих на формирование организационной культуры, направленной на инновации. Инновационные ценности более быстро и осмысленно воспринимаются и разделяются именно инновационными личностями.

Таким образом, креативное поведение организации (по Woodman and Ichoenfeld, 1993) — комплексное взаимодействие на уровне «личность —

[1] Л. Н. Гумилев выделил и ввел в употребление особый тип личности — пассионарный. Пассионарии — это люди нового склада в популяции, которые ломают сложившийся уклад жизни, из-за чего вступают в конфликт с обществом. В более широком понятии — это страстные, предприимчивые, активные и рисковые люди, стремящиеся к выполнению поставленной задачи, готовые к лишениям. Необходимость в пассионарности наблюдается и сегодня (см., например: *Полани М.* Личностное знание: На пути к посткритической философии / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1985).

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

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

группа», на которое оказывают влияние многие факторы текущей ситуации. Однако взаимодействие работника и организации не сводится только к ролевому воздействию. Оно гораздо шире. Человек выполняет работу в окружении людей, во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель роли в организации, но и член группы, в рамках которой он действует. Группа оказывает огромное влияние на поведение человека. А поведение человека, его действие вносит определенный вклад в жизнь группы.

Для растущей организации расширение доли своего присутствия на рынке практически всегда связано с наличием людей, способных качественно и надежно осуществлять деятельность по развитию и совершенствованию организации.

Человек с хорошо развитыми способностями меняется в двух прямо противоположных направлениях. Одно из них — повышение профессионального мастерства в сфере своей деятельности, сохранение независимо от возраста своих способностей и их совершенствование в соответствии с требованиями меняющихся условий. Второе — понижение уровня делового мастерства в связи с утратой или ослаблением способностей и умений. И отсюда возможности рискогенного поведения. Имеется и третья перспектива: что-то в человеке совершенствуется, что-то регрессирует или даже деградирует.

Развитие человека как личности возможно по следующим направлениям (табл. 3.23). Эти направления создают особую корпоративную культуру, обеспечивающую эффективность деятельности организации, повышающую ее конкурентоспособность.

Таблица 3.23

Основные направления развития личности

Направления развития	Сущность и ожидаемый эффект
1. Осознание роли усвоения новых знаний и информации людьми	Каждый человек обладает своими убеждениями и ценностями, индивидуально воспринимает мир и происходящие в нем события, по-своему усваивает и осмысливает полученную информацию, т. е. имеет отличающуюся от других мыслительную карту. Различие в восприятии и оценке позволяет добиться многопланового видения любой ситуации, находить многовариантные решения возникающих проблем, однако это различие порождает недопонимание, провоцирует конфликты. Данное направление задает новые правила общения между сотрудниками, формирует атмосферу взаимопонимания. На предприятиях, где правила общения выстраиваются на основании убеждения, что каждый человек обладает уникальными знаниями, восприятие которых обязательно, во много раз снижается степень конфликтности и обеспечивается эффект синергии, при котором сотрудники взаимодополняют друг друга
2. Поощрение коллективного обучения	Сюда относятся не только уже ставшие привычными тренинги, но и новые методы организации командного взаимодействия. Второе направление позволяет предприятию взять на вооружение эффективные методики, разработанные как

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

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

Окончание табл. 3.23

Направления развития	Сущность и ожидаемый эффект
3. Повышение личного мастерства и компетентности	отечественными, так и западными специалистами, обеспечив предприятию планомерное развитие и повышение конкурентоспособности
4. Развитие умения видеть перспективы, созидать лучшее будущее	Сюда относятся материальные и нематериальные стимулы, побуждающие персонал к профессиональному росту. Это могут быть премии за удачную инициативу, беспроцентные кредиты, дополнительные дни к отпуску, оплата обучения, карьерный рост — любые виды поощрения. Подобные стимулы являются своеобразными инвестициями в будущее сотрудников. Они позволяют сформировать высокопрофессиональную команду, а это всегда является конкурентным преимуществом предприятия. Только люди могут помочь предприятию занять требуемую позицию на рынке и сохранить ее в условиях жесткой конкуренции. Третье направление призвано создать на предприятии необходимые для этого условия
5. Развитие способности системного мышления	Каждый сотрудник должен уметь оценивать, на каком этапе профессионального развития он находится сейчас, куда нужно стремиться, какие ресурсы для этого необходимы. Топменеджеры делают это в рамках всего предприятия. Четвертое направление позволяет им работать над достижением краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей целей, развивает целеустремленность и создает критерии оценки поведения с точки зрения, насколько определенное действие или решение продвигает сотрудников и предприятие в целом к поставленной цели
	Любое предприятие можно представить как группу людей, объединенных общей целью. Эти люди создают систему, состоящую из разнообразных функций и ролей, служащих процветанию предприятия и обусловливающих его успех. Структура эффективного предприятия устроена так, что работа каждого является вкладом в общее дело. Если сотрудники умеют мыслить такими категориями, они четко осознают свои место и роль в этой системе, понимают зону ответственности и зону, в рамках которой имеют право принимать самостоятельные решения. Автономные системы строятся на принципах самоорганизации и стремятся к оптимальному состоянию равновесия. Пятое направление учит сотрудников адекватному реагированию на происходящие события

Весьма интересные исследования в области «жизненных циклов XX и XXI века» представила компания Kelly Services[1].

Жизненный цикл XX века:

- 0—20 лет — получение образования;
- 30—65 лет — работа;
- 65—80 лет — досуг.

[1] См.: Управление персоналом. 2006. № 23. С. 36.

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

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

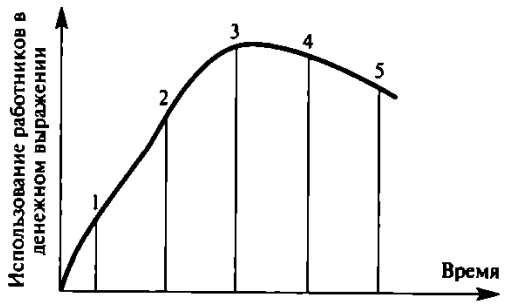
Жизненный цикл конца XX — начала XXI века:

- 0—18 лет — образование;
- 19—23 — досуг;
- 23—28 — работа;
- 28—33 — образование;
- 33—38 — работа;
- 38—42 — образование;
- 43—52 — работа.

И далее — меняющаяся череда образования, работы, отдыха, т. е. каждые 3—5 лет смена деятельности человеком, направленная в конечном счете на самосовершенствование личности. В жизненном цикле XXI в. наблюдается еще более частое чередование периодов досуга одновременно с работой.

Жизненный цикл работника — это последовательность основных этапов его трудовой деятельности, раскрываемых составом и содержанием должностных и профессиональных преобразований, процедур и действий. Детализация состава и содержания жизненного цикла работника, рационализация и совершенствование на этой основе работы с ним менеджеров позволяют планировать карьерную перспективу на длительный промежуток времени. Необходимость такой работы связана с тем, что качественные характеристики работника неоднократно меняются на протяжении его трудовой жизни (рис. 3.14).

а) по этапам цикла



1 — испытательный срок — 0—3 месяца; 2 — этап формирования — 3—6 месяцев; 3 — этап развития — 6—12 месяцев; 4 — этап зрелости — 12—30 месяцев; 5 — этап устаревания более 30 месяцев

б) по деловой активности



Рис. 3.14. **Цикл изменений качественных характеристик работника в организации**

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

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

Понимание, в какой — восходящей, регрессивной или смешанной — фазе находится человек, понимание тенденций его развития становится условием не только успехов организации, но ее выживания. Так как, даже будучи очень способными, работники, находящиеся в нисходящей фазе своего развития, развивать организацию не смогут или не смогут развивать ее так, чтобы организация наращивала конкурентоспособный потенциал. Отсюда вывод: даже хорошо (стабильно) функционирующая организация, но не саморазвивающаяся в рыночном (конкурентном) ключе обречена на смерть.

Арье де Геус (Arie de Geus) изучал компании, просуществовавшие более века, и обнаружил, что «секретом долголетия» их является адаптивное обучение. По его мнению, компании, входящие в список пятисот лучших по версии журнала «Fortune», в среднем существуют лишь 50 лет (срок жизни 99,9% компаний — не более 40 лет)[1], так как концентрируют внимание в основном на получении прибыли, а не на обратной связи, поддерживающей обучение и изменения:

- средняя продолжительность жизни западной компании — меньше 20 лет (Harvard Business Review, March—April 1997);
- 40% компаний, которые десять лет назад входили в список Fortune 500 (500 крупнейших компаний США), больше не существует! Из списка Fortune 500 1970 г. уже не существует 60% компаний;
- из 12 крупнейших компаний, входивших в 1900 г. в Индустриальный индекс Доу-Джонса, сегодня осталась в живых только General Electric.

Обучающиеся организации имеют механизмы обратной связи, что помогает им эволюционировать, расти и развиваться.

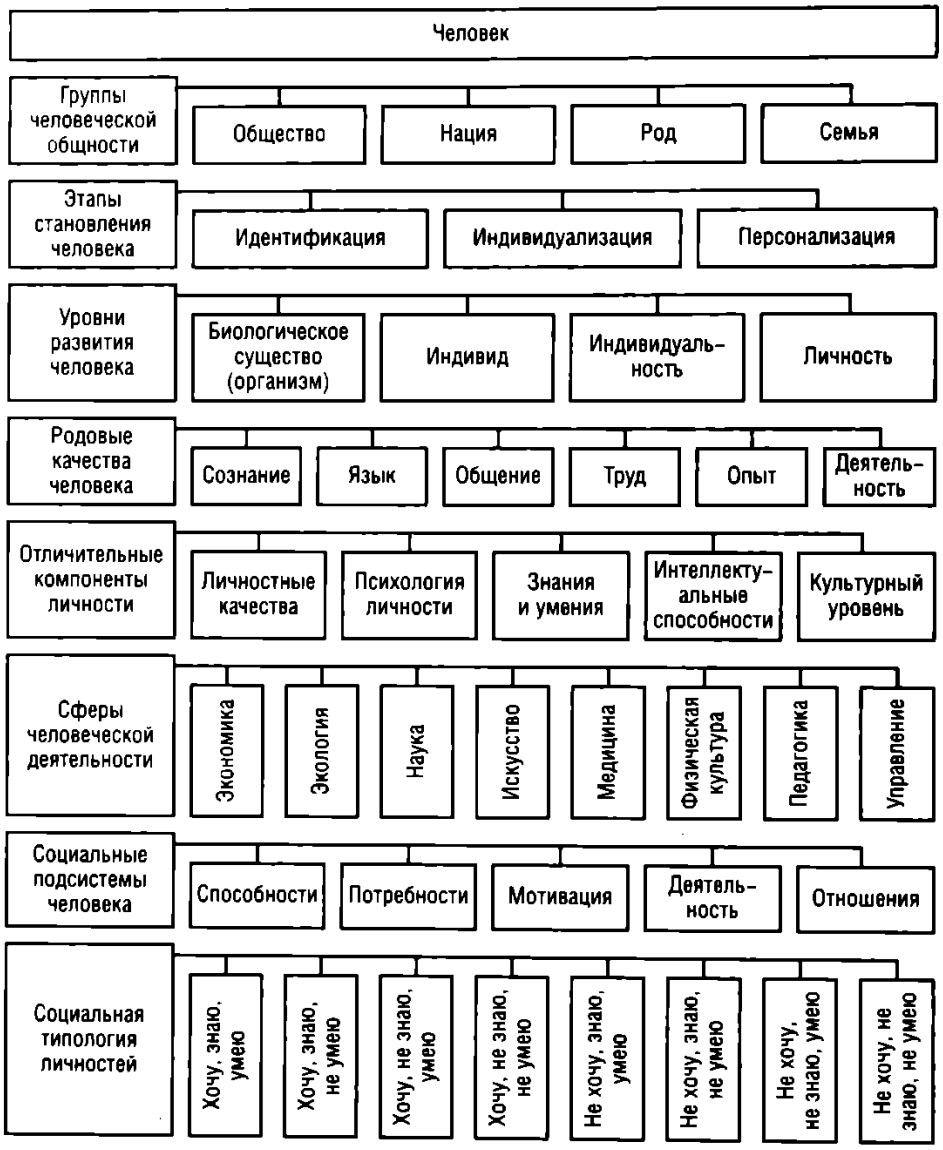
[1] См.: Управление персоналом. 2006. № 6. С. 49.

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

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

Приложение к главе 3

Понятия, характеризующие человека



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

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

Характеристика подходов к оценке человеческого капитала

Подходы к оценке человеческого капитала	Используемые показатели	Преимущества подхода	Недостатки подхода
1. Использующий натуральные показатели	• уровень образования (количество лет обучения); • здоровье (продолжительность жизни); • производственные навыки (уровень квалификации	• простота и легкость измерения; • точность оценки динамических и структурных тенденций формирования человеческого капитала	• трудность сопоставительного анализа; • невозможность учета разнокачественных результатов, полученных за один и тот же период времени
2. Использующий метод формирования цены производства человеческого капитала	• затраты на воспитание и содержание ребенка до взросления; • собственные вложения (уже выросшего ребенка) в человеческий капитал	• возможность измерения индивидуального человеческого капитала; • возможность измерения агрегированной величины человеческого капитала на различных уровнях организации экономической системы	Не учитываются затраты на социальные условия жизнедеятельности населения (жилищное хозяйство, товары длительного пользования и т. д.)
3. Дж. Кендрика	• затраты на воспитание и образование; • затраты на создание социальных условий жизнедеятельности населения	• доступность измерения показателей; • учет достаточно большого числа факторов, определяющих формирование и развитие человеческого капитала; • возможность оценки перспективных тенденций изменения человеческого капитала	• завышение действительного экономического эффекта обучения; • узость набора измеряемых факторов; • недооценка других факторов
4. В. В. Андриановой	• расходы человека на питание, одежду, обувь, содержание жилья, транспортные расходы, удовлетворение культурных потребностей; • расходы на здравоохранение, образование, воспитание, начиная с детского возраста; • число лет до вступления в активную трудовую деятельность	• учет дифференциации потребностей человека по возрастным периодам; • учет расходов и со стороны отдельного индивида и государства в целом; • учет дисконтирования стоимости человеческого капитала	Невозможность оценки разноуровневых и межсистемных эффектов от использования человеческого капитала

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

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

Окончание

Подходы к оценке человеческого капитала	Используемые показатели	Преимущества подхода	Недостатки подхода
5. Л. Туроу	• физический капитал; • вложения человеческого капитала; • природные ресурсы; • экономическая способность различных индивидов	Учет совокупности основных факторов экономического развития	Невозможность оценки разноуровневых и межсистемных эффектов от использования человеческого капитала
6. ИРЧП (индекс развития человеческого потенциала)	• ожидаемая продолжительность жизни; • интегральный показатель уровня образования; • уровень жизни, измеряемый реальным ВВП на душу населения	• возможность применения на страновом и региональном уровне; • возможность оценки тенденций развития стран и регионов по комплексному кругу социально-экономических показателей	• использование разнотипных показателей; • недостаточная статистическая точность, надежность или отсутствие фактических данных; • отсутствие ряда весомых параметров развития, не имеющих математического измерения

Анализ понятий трудового потенциала в экономической литературе

Рабочая сила	Трудовой потенциал	Источник
Рабочая сила или способность к труду — это совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, и которые пускаются им в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительные стоимости	Нет	*Маркс К.* Капитал. Критика политической экономии. Т. 1. Кн. 1. Процесс производства капитала. М.: Политиздат, 1983
Способность человека к труду, т. е. совокупность физических и духовных сил, применяемых им в процессе производства	Уровень использования человеческого капитала в общественном производстве материальных и духовных благ	*Егоршин А. П.* Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. Н. Новгород: НИМБ, 2003. С. 71
Физические и духовные способности, которыми обладает человек, и которые используются им в процессе труда при создании товаров или оказании услуг	Совокупность различных качеств, определяющих трудоспособность работника, обобщающий показатель личностного фактора производства, используются им в процесса	Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. М.: Экзамен, 2002

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

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

Продолжение

Рабочая сила	Трудовой потенциал	Источник
	труда при создании товаров или оказании услуг	
Совокупность работников, предлагающих свои услуги труда, соответствует экономически активному населению	Нет	*Рощин С. Ю., Разумова Т. О.* Экономика труда: экономическая теория труда: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2000
Способность человека к труду, совокупность его физических и духовных сил, необходимых для производства жизненных благ	Совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность: способность и склонность работника к труду, состояние его здоровья, выносливость, тип нервной системы, физический и психический потенциал; объем общих и специальных знаний человека, его трудовых навыков и умений	*Кураков Л. П., Кураков В. Л.* Словарь-справочник по экономике. 2-е изд. М.: Пресс-сервис, 1998
Термин марксистской политической экономии, означающий способность человека к труду, его трудовые возможности	Наличествующие в настоящее время и предвидимые в будущем трудовые возможности, характеризуемые количеством трудоспособного населения, его профессионально-образовательным уровнем, другими качественными характеристиками	*Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. 3-е изд., доп. М.: ИНФРА-М, 2000
Часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства и услуг	Совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд. М.: ИНФРА-М, 2005.
Термин марксистской политической экономии, означающий способность человека к труду, его трудовые возможности. В современной экономической науке чаще применяется иной термин — «экономически активное население, трудоспособное население»	Имеющееся и предвидимое в будущем возможное количество и качество труда, которым располагает общество (трудовой коллектив) при данном уровне развития науки и техники и которое определяется численностью трудоспособного населения, его профессионально-образовательным уровнем и т. д.	Экономическая энциклопедия / Науч. ред. Совет изд-ва «Экономика»; Ин-т экон. РАН: Гл. ред. Л. И. Абалкин. М.: Экономика, 1999.

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

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

Окончание

Рабочая сила	Трудовой потенциал	Источник
Рабочая сила — совокупность свойств человека, проявляющихся в процессе труда и включающих в себя квалификацию и личностные характеристики работника	Трудовой потенциал — возможности человека осуществлять труд по заданной технологии, схеме, когда исполнитель работы не вносит в нее никаких элементов новизны, творчества	Управление человеческим потенциалом современной организации / Под общ. ред. С. Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2004

Анализ понятий рабочей силы и трудового потенциала человеческих ресурсов в экономической литературе

Рабочая сила	Трудовой потенциал	Источник
Рабочая сила, или способность к труду, — это совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека и которые пускаются им в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительные стоимости	Нет	*Маркс К.* Капитал. Критика политической экономии. Т. I. Кн. 1: Процесс производства капитала. М.: Политиздат, 1983. С. 181
Способность человека к труду, т. е. совокупность, физических и духовных сил, применяемых им в процессе производства	Часть потенциала человека, который формируется на основе природных данных (способностей), воспитания, образования и жизненного опыта	*Егоршин А. П.* Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. Н. Новгород: НИМБ, 2003. С. 71
Физические и духовные способности, которыми обладает человек и которые используются им в процессе труда при создании товаров или оказании услуг	Совокупность различных качеств, определяющих трудоспособность работника, обобщающий показатель личностного фактора производства	Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. М.: Экзамен, 2002. С. 717, 719
Нет	Возможное количество и качество труда, которыми располагает общество при данном уровне развития науки и техники	Экономика труда: Учебник / Под ред. П. Э. Шлендера, Ю. П. Кокина. М.: Юристъ, 2002. С. 582
Нет	Совокупность работников, предлагающих свои услуги труда, соответствует экономически активному населению	*Рощин С. Ю., Разумова Т. О.* Экономика труда: экономическая теория труда: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2000
Способность человека к труду, совокупность его физических и духовных сил, необхо-	Совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность: способ-	*Кураков Л. П., Кураков В. Л.* Экономико-юридический сло-

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

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

Окончание

Рабочая сила	Трудовой потенциал	Источник
димых для производства жизненных благ	ность и склонность работника к труду, состояние его здоровья, выносливость, тип нервной системы и т. д.	варь. Чебоксары: Издательство ЧГУ, 2000. С. 496, 452
1. Термин марксистской политической экономии, означающий способность человека к труду, его трудовые возможности. 2. Общее число лиц в работоспособном возрасте от 16 лет и до принятого возраста выхода на пенсию, работающих или безработных, исключая недееспособных	Трудовой потенциал страны, региона, предприятия — трудовые возможности, которыми располагают в настоящее время и будут располагать в будущем, характеризуемые количеством трудоспособного населения, его профессионально-образовательным уровнем, другими качественными характеристиками	*Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Л.* Современный экономический словарь. 3-е изд. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 265, 347
Физические и духовные способности человека, которые используются им в процессе труда при создании товаров или оказании услуг, а сам труд — это функционирующая рабочая сила	Совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности. Основные компоненты трудового потенциала: возраст, здоровье, личностные характеристики, профессиональная подготовка, отношение к труду, опыт, стаж работы по данной профессии, специальность, семейное положение	Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1998. С. 297, 389
Нет	Имеющееся и предвидимое в будущем возможное количество и качество труда, которым располагает общество (трудовой коллектив) при данном уровне развития науки и техники, определяемое численностью трудоспособного населения, его профессионально-образовательным уровнем и т. д.	Экономическая энциклопедия / Науч.-ред. совет изд-ва «Экономика»; Ин-т экономики. РАН; Гл. ред. Л. И. Абалкин. М.: Экономика, 1999. С. 588
1. В экономической теории и статистике большинства стран экономически активное население. Понятие «рабочая сила» близко по содержанию к отечественному термину «трудовые ресурсы». 2. В марксистской теории способность человека к труду, т.е. совокупность его физических и духовных сил, применяемых им в процессе труда	Возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив предприятия при данном уровне развития науки и техники. Трудовой потенциал предприятия, являясь конкретной формой материализации человеческого фактора, выступает как персонифицированная рабочая сила, взятая в совокупности своих качественных характеристик	Труд и социальное развитие: Словарь. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 195, 244

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

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

Глава 4

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ТРУДОВАЯ АКТИВНОСТЬ

Почти двести лет назад политэкономами введено понятие «живой труд», рассматриваемое как чисто субъективное существование труда, — труд не как предмет, а как вид деятельности (рис. 4.1).

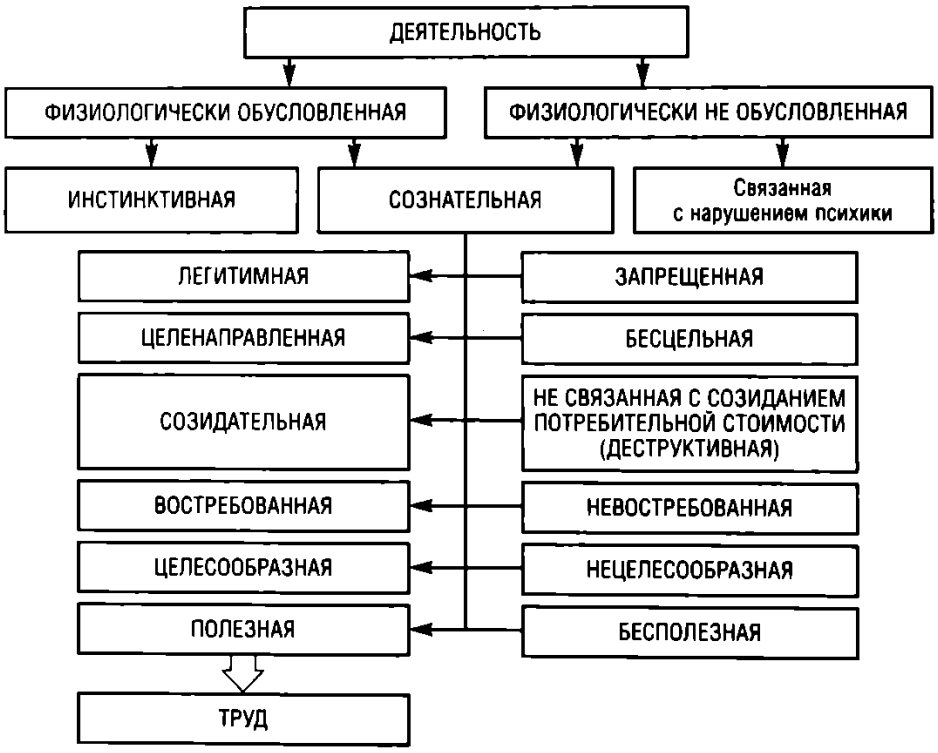


Рис. 4.1. **Соотношение понятий «труд» и «деятельность»**

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

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

Деятельность — активный процесс, в котором реализуются физический и умственный потенциал человека, воздействующего средствами труда на предмет труда для создания материальных и духовных благ — товаров и услуг, удовлетворяющих личные и общественные потребности. В данном смысле деятельность больше всего связана с трудом. Чтобы деятельность можно было назвать трудовой, ее сознательно предвосхищаемый результат должен быть задуман как социально ценный, имеющий положительную ценность. «Человек работающий» — основа производительного процесса и жизнедеятельности организации.

В каждый момент жизни человек находится в одном из двух фаз (состояний) — деятельности или бездеятельности. Бездействие — пассивный процесс, связанный с периодами восстановления работоспособности (сон, пассивный отдых), а также с периодами вынужденного (время тяжелой болезни, заключения под стражу и др.) или добровольного бездействия (рис. 4.2).

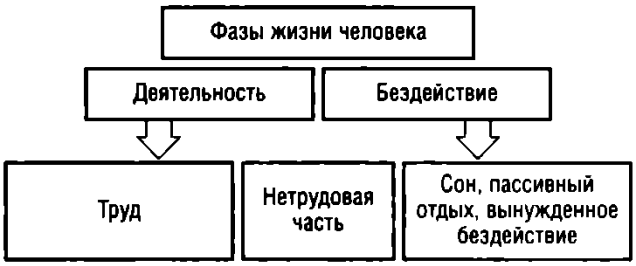


Рис. 4.2. **Фазы человеческой жизни**

Источник: *Рофе А. И.* Теоретические представления о труде // Труд и социальные отношения. 2005. № 1. С. 50.

Термин «деятельность» имеет широкое значение. Так, в английском языке понятию «деятельность» соответствует слово «activity» — любой вид практической или познавательной активности. Однако не все проявления человеческой жизненной активности могут быть отнесены к «деятельности», представляющей собой высшую форму проявления активности человека, которая регулируется сознанием и находится в прямой зависимости от его (субъекта) состояния.

«Деятельность — это внутренняя (психическая) и внешняя (физическая) активность человека, регулируемая сознаваемой целью... Подавляющая часть деятельности людей осуществляется осознанно, на основе внутренне аргументированных побуждений. Труд — это деятельность, направленная на производство определенных общественно полезных (или, по крайней мере, потребляемых обществом) продуктов: материальных или духовных»[1], т. е. понятие «деятельность» шире понятия «труд», так как не всякая деятельность может быть трудом.

По своей сути деятельность выступает как одна из форм существования людей, процесс проявления внутренней (психической) и внешней (физи-

[1] См.: Экономика труда: Учебник / Под ред. П. Э. Шлендера. С. 22—23.

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

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

ческой) активности, направленный на удовлетворение каких-либо потребностей. Ее элементы:

- *субъект*, проявляющий свою активность (это отдельный человек или любая общность людей, которая представляет собой целостное образование);
- *объект*, на который направлена активность (предмет, человек, явление, на которое направлена деятельность);
- *активность* как состояние, которое является динамической образующей деятельности.

Деятельность, как социальная категория, отражает материальное и предметное преобразование объекта, сопряженное с его духовным осмыслением в виде цели, плана, замысла, что и позволяет активизировать ее (деятельность) (рис. 4.3).

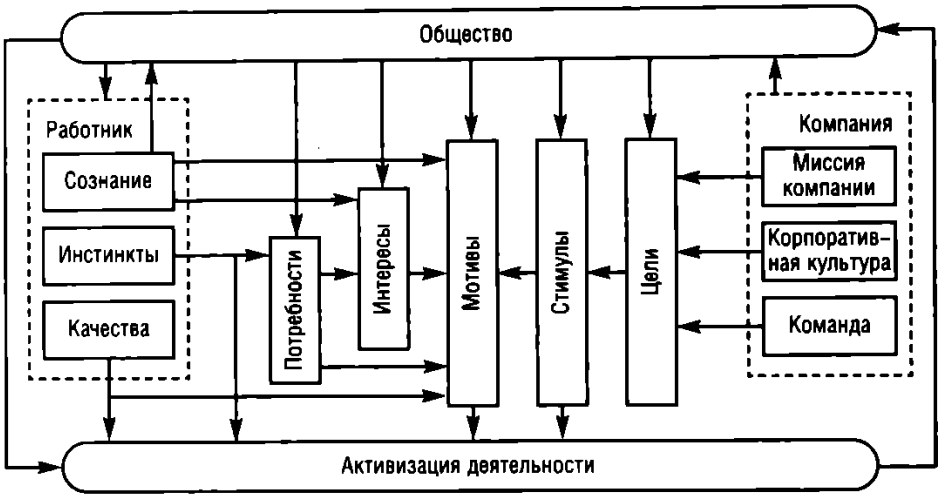


Рис. 4.3. **Механизм активизации деятельности**

Через деятельность человек определяет свое место в жизни и утверждает свою общественную природу. Подлинная деятельность, как правило, связана с преобразованием действительности и охватывает труд физический, умственный, другие формы (психическую деятельность и т. д.).

Деятельность может носить как внутренний, идеально-преобразовательный характер (мыслительная деятельность, результат которой — интеллектуальный продукт, мысль, идея), так и проявляться в реальной, практической, внешней форме, быть наблюдаемой (поведение). Отсюда вытекает взаимосвязь деятельности и поведения.

При огромном внимании к этой категории ее общепризнанного определения не существует. Ее (деятельность) рассматривают как «важнейшую форму проявления активного отношения человека к окружающей действительности»[1].

[1] *Костюк Г. С.* Деятельность // Педагогическая энциклопедия / Гл. ред. И. А. Каиров. Т. 1. М.: Сов. энциклопедия, 1964. С. 709.

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

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

«Деятельность — специфически человеческая форма активного *целесообразного* отношения к окружающему миру, содержание которой составляет его изменение и преобразование»[1]. В данном случае деятельность определяется через сознательно поставленную цель. Но существует и определение деятельности через отношение, например, у А. Н. Леонтьева: «Те специфические процессы, которые осуществляют то или иное жизненное, то есть активное, *отношение* субъекта к действительности, мы будем называть, в отличие от других процессов, процессами деятельности». Конкретизируя эту мысль, автор далее говорит: «Мы называем деятельностью не всякий процесс. Этим термином мы обозначаем только такие процессы, которые, осуществляя то или иное *отношение* человека к миру, отвечают соответствующей им потребности»[2]. В других работах деятельность определяется через действие: «Деятельностью называется совокупность *действий* человека, направленных на удовлетворение его потребностей и интересов»[3], что является несколько недостаточной характеристикой, так как само действие требует своего объяснения.

Но несмотря на все многообразие нюансов, раскрывающих и подчеркивающих те или иные особенности данной категории, в подавляющем большинстве определений есть нечто общее, а именно, что деятельность — это специфическая форма проявления жизненной активности, принадлежащая только человеку.

В экономике труда *трудовая деятельность* анализируется главным образом с точки зрения выполнения *функциональной роли* работника и нередко отождествляется только с производственной деятельностью. Под ней подразумевают целесообразный ряд операций и функций, который в определенных условиях приводит к заранее заданному результату. Трудовая деятельность в этом плане, по своей сути:

- тесно связана с технологическим процессом;
- в большей степени связана с профессиональными качествами, должностными обязанностями работника, чем с личностными характеристиками;
- относительно жестко регламентирована во времени и пространстве, алгоритмизирована;
- задана конкретными параметрами, конечной целью (создание материальных благ, оказание различных услуг, производство научных идей, накопление и передача информации и т. д.), заранее определена.

Деятельность в психологическом и общесоциальном смысле — форма взаимосвязи личности с окружающей социальной и природной средой, форма конкретно-исторического бытия людей. Подлинная деятельность всегда связана с преобразованием действительности, нацелена на конкретный результат, задана целью; носит творческий, продуктивный характер. В процессе деятельности человек создает предметы материальной и духов-

[1] Философский энциклопедический словарь / Гл. ред. Л. Ф. Ильичев. М.: Сов. энциклопедия, 1983. С. 51.

[2] *Леонтьев А. Н.* Проблемы развития психики. М.: Изд-во Академии педагогических наук, 1981. С. 49, 518.

[3] *Рудик П. А.* Психология. М.: Физкультура и спорт, 1964. С. 409.

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

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

ной культуры, преобразует свои способности, сохраняет природу, строит общество. Структура деятельности представлена на рис. 4.4[1].

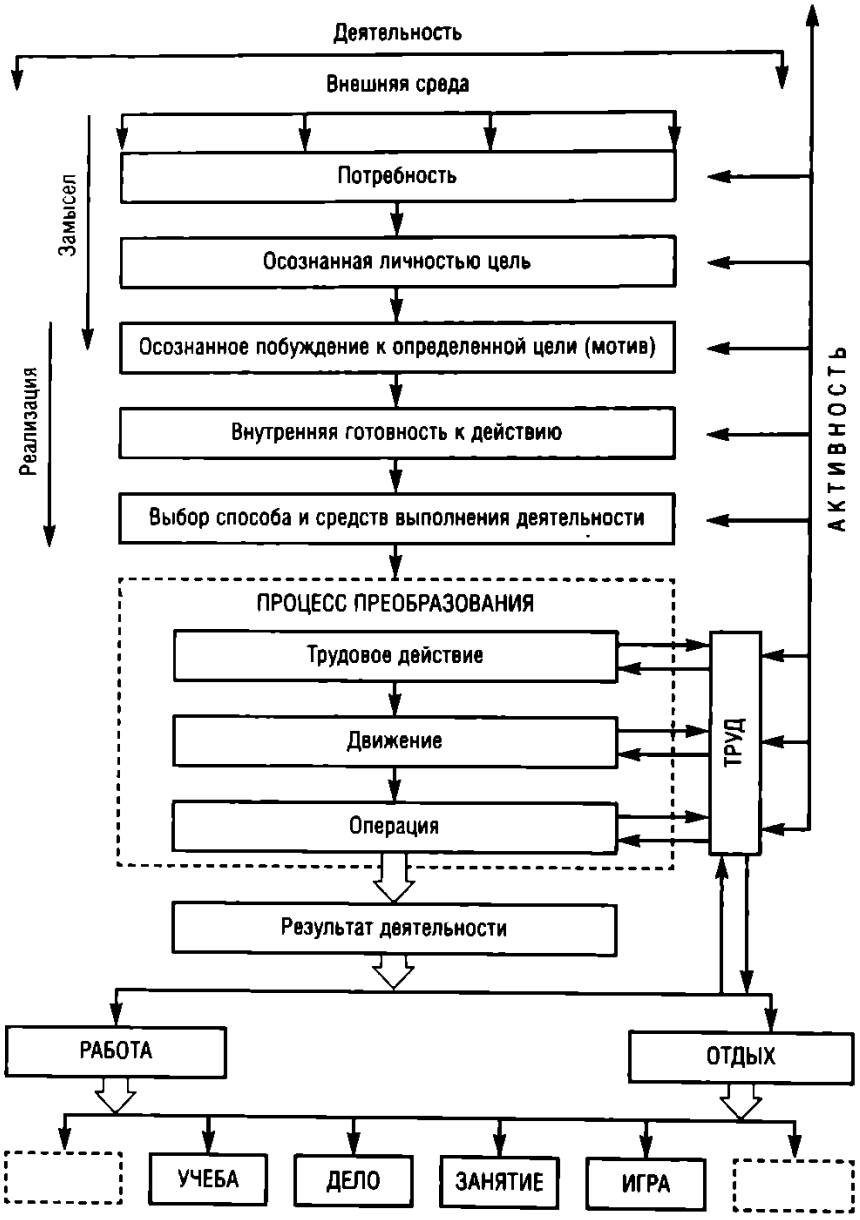


Рис. 4.4. **Структура деятельности**

[1] См.: *Куценко В., Удовиченко В., Опалева И.* Образование как фактор стабильности и национальной безопасности Украины // Экономика Украины. 1998. № 1.

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

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

Деятельность — совокупность взаимосвязанных актов (действий), направленных на достижение цели и побуждаемых потребностями; единицей деятельности выступает действие.

Изменения в трудовой деятельности, наличие которых экономисты признают более или менее единодушно:

- снижение занятости в производственном секторе;
- феминизация;
- рост временной занятости;
- увеличение доли квалифицированных работников.

Остановимся на последнем более детально. В мире наблюдается рост роли умственного труда и уменьшение физического. За последние сто лет доля физического труда снизилась с 90 до 10%, а в ближайшие годы, по прогнозам специалистов, она снизится до 5%[1]. В бывшем СССР соотношение служащих и рабочих приблизительно составляло 25 : 75, что свойственно для индустриально-аграрной экономики с явным преобладанием материального производства. В 1990 г. работники профессий преимущественно творческого типа (специалисты, административно-управленческий персонал, рабочие высшей квалификации и др.) в США, Японии, Великобритании, ФРГ составляли от 40 до 50% общей численности занятых[2], что характерно для индустриального типа развития.

Процесс преодоления кризиса индустриального общества осуществлялся в 1970—1980-е гг. на базе информационно-компьютерной революции, приведшей к созданию качественно новой цивилизации. Ее движущей силой стал не просто труд и промышленность, а «знание — информация — высокие технологии — человеческие ресурсы» (knowledge economy — экономика знаний) и переход к обслуживанию в самом широком смысле[3]. Наука и высокие технологии больше не рассматриваются как враждебные человеку и его естественному окружению, а направлены на формирование ресурсосберегающей (экоразумной) экономики, трудосберегающего производства и электронно-информационной культуры.

В постиндустриальном обществе информация и знание (а не труд как таковой), доступные массовому потреблению, становятся системообразующим фактором новой социальной реальности: информационная эра приходит на смену трудовой[4]. Для российской действительности вопрос заключается не только в том, чтобы догнать (сравняться) высший уровень индустриального общества 1950—1970-х гг., но и идти в ногу с развивающейся постиндустриальной цивилизацией и формирующейся в ее лоне корпоративной культурой.

Модель любой деятельности может быть уложена в следующую схему: потребность — цель — осознанное побуждение к цели (мотив) — способ — действие — результат (рис. 4.5).

---

[1] См.: Общество и экономика. 1995. № 1. С. 11.

[2] См.: *Naisbitts J.* Megatrends. The Directions Trasforming. Our lives. N.Y., 1982.

[3] См.: *Ракитов А.* и др. Философия компьютерной революции. М., 1991.

[4] См.: *Поляков Н. Л.* От трудового общества к информационному: западная социология об изменении социальной роли труда. М., 1990.

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

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

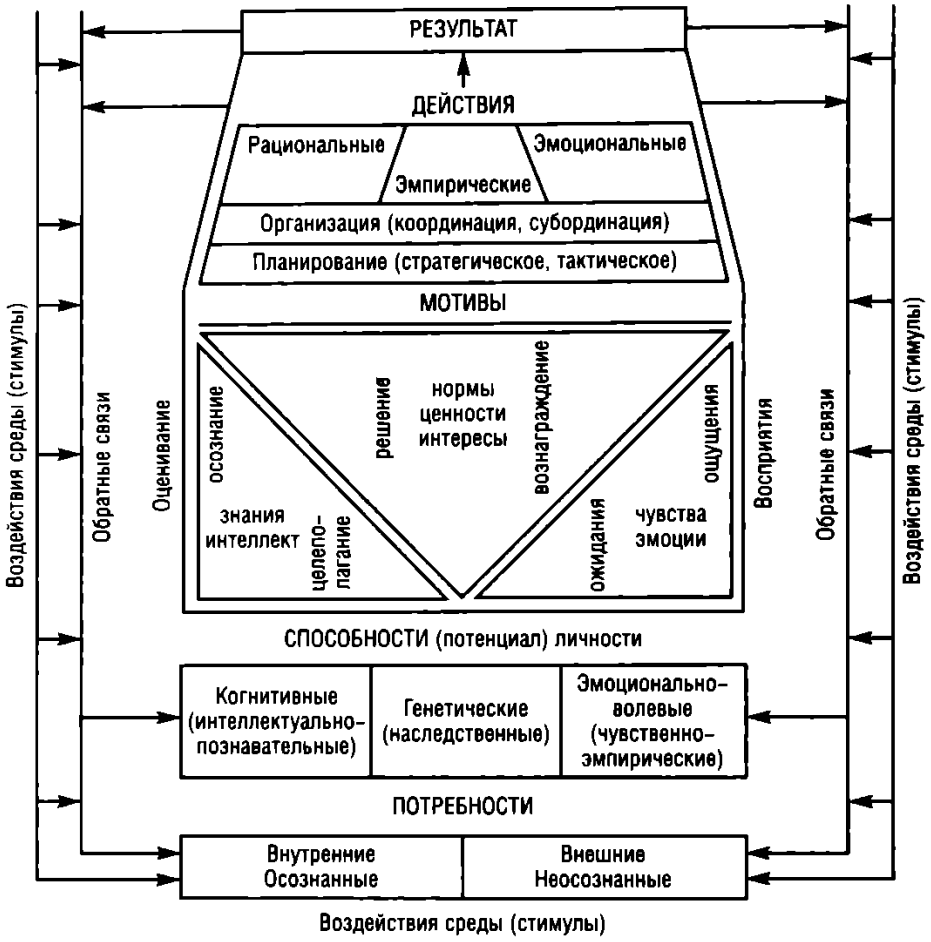


Рис. 4.5. **Мотивационная модель деятельности работника**

Потребность, согласно словарю В. Даля[1], — это нужда, надобность, необходимость, в чем-либо, т. е. это осознанное чувство недостатка чего-то, что действует в виде внутреннего раздражителя и приводит человека в состояние готовности к действию. Их свойства представлены в табл. 4.1. Они возникают всякий раз, когда нарушается физиологическое или психологическое равновесие, например, когда человеку не хватает общества других людей и т. д. В отличие от инстинктов и влечений потребности в основном — результат познания (рис. 4.6).

Структура потребностей людей, удовлетворение которых — конечная цель всякого труда, представлена на рис. 4.7. Это могут быть субъективные желания обладать материальными благами (товарами и услугами), дающими возможность удовлетворять основные, прежде всего биологические по-

[1] См.: *Даль В. И.* Толковый словарь живого великорусского языка. Т. III. М.: Русский язык, 1982. С. 358.

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

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

Таблица 4.1

Свойства потребностей

Свойства	Описание
Иерархичность и соподчиненность	По мере приближения к рациональному пределу насыщения низших потребностей, удовлетворяемых в первую очередь, в системе потребностей происходят существенные качественные сдвиги, выражающиеся в значительном росте высших потребностей
Динамичность	Потребности обладают способностью как к экстенсивному, так и к интенсивному росту. Для них характерен как количественный, так и качественный рост и развитие до определенного рубежа насыщения
Взаимозаменяемость	Возможности замены одной потребности высшего порядка другой: так, ограниченные возможности повышения содержательности труда на каком-либо предприятии могут быть в определенной степени компенсированы улучшением условий труда для творческой научной работы служащих и т. п.
Относительность	Развитие системы наших потребностей идет в постоянном сравнении с уровнем удовлетворения их у соседей, знакомых и своеобразным подтягиванием к общепринятым стандартам

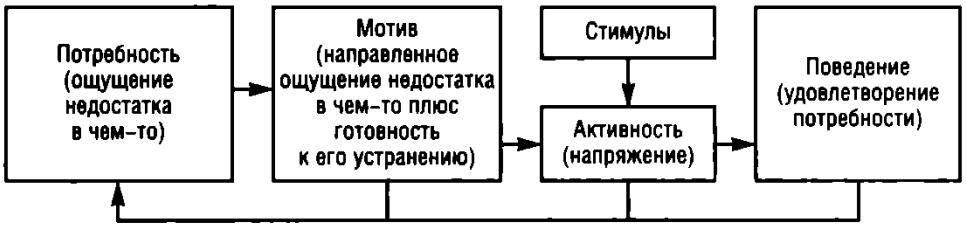


Рис. 4.6. **Простейшая мотивационная модель**

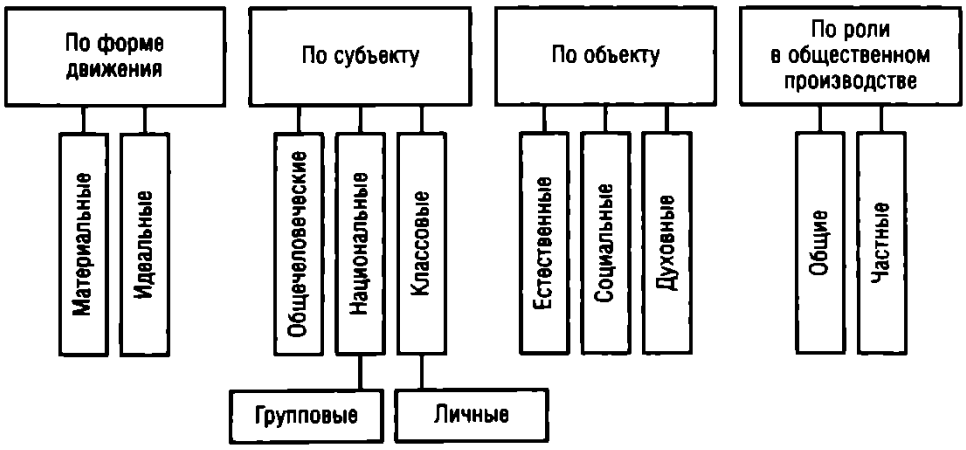


Рис. 4.7. **Классификация потребностей**

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

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

требности, наслаждаться жизненными благами, комфортом и т. п. Но могут быть потребности и иного уровня и порядка, связанные с реализацией способностей человека или его самореализацией. В этом случае труд может оказаться не средством достижения цели, не издержками, которые человеку приходится нести, чтобы добыть себе жизненные блага, а самоцелью, самостоятельным благом, приносящим индивиду полезность (*труд как награда*). Чувство удовлетворения, связанное с трудом и сопровождающее его, вовсе не обязательно присуще лишь труду любимому, интересному, творческому. Оно может сопровождать любой труд, даже самый тяжелый и опасный. Труд приносит работнику удовлетворение, например, от сознания того, что он сумел справиться со сложным или опасным заданием, оказался не хуже (или лучше) других; от того, что деньги, им заработанные, очень нужны семье и т. п.

Работник постоянно получает стимулирующие воздействия внешней среды, которые отражают характер потребностей — внешних и внутренних, неосознанных и (или) осознанных. Потребности человеком обычно осознаются. Степень этого осознания зависит от степени познания человеком самого себя. Базируясь на своем потенциале, работник в той или иной мере воспринимает потребности на уровне ощущений, впечатлений, переживаний и иных чувств, как явных, так и скрытых.

Накладывая эти восприятия на свой опыт с учетом памяти, привычек, традиций, он начинает осознавать и оценивать ситуацию, связанную с потребностью. По мере осознания у него созревает решение действовать, так или иначе, в зависимости от силы потребности и ситуации появляется сознательная целевая установка на получение *ожидаемого результата* и соответствующего вознаграждения. Последние могут формироваться как на основе рациональных (осознанных, просчитанных) ожиданий, так и на основе эмоциональных, в том числе интуитивных, или, как их называют психологи, интенциальных (подсознательных, надсознательных) ожиданий.

Будучи осознанными, потребности выступают как *интересы*, побуждающие человека к труду, создающие *стимулы* к активной экономической деятельности (рис. 4.8). Идеальную модель такого интереса можно описать следующим образом. Труд должен быть привлекательным своим содержанием. Рабочий должен им наслаждаться так, как он наслаждается игрой в шахматы или футбол, тоже требующих больших затрат энергии. Труд рабочего по своему содержанию должен выступать как игра мускулов, мозга, нервов. Это заложено в человеке природой. И если работодатель хочет получить наиболее эффективный труд, он должен создать для этого соответствующие условия, т. е. мотивировать работников.

Мотивация — это создание таких условий, регулирующих деятельность, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения оптимума в удовлетворении своих потребностей (рис. 4.9).

Мотив — это осознанное индивидом побуждение к деятельности, но он однозначно не определяет содержание, особенности и структуру деятель-

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

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

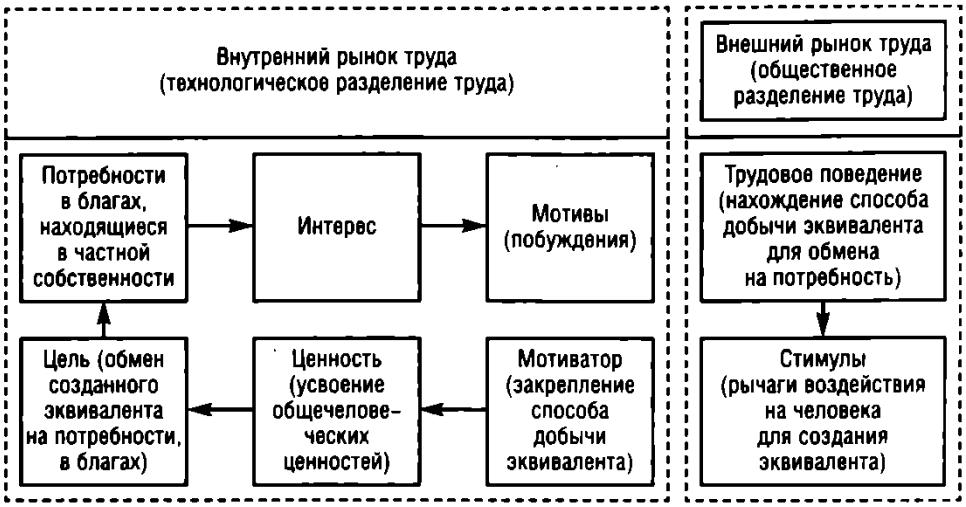


Рис. 4.8. **Деятельность через потребности в благах, находящихся в частной собственности**

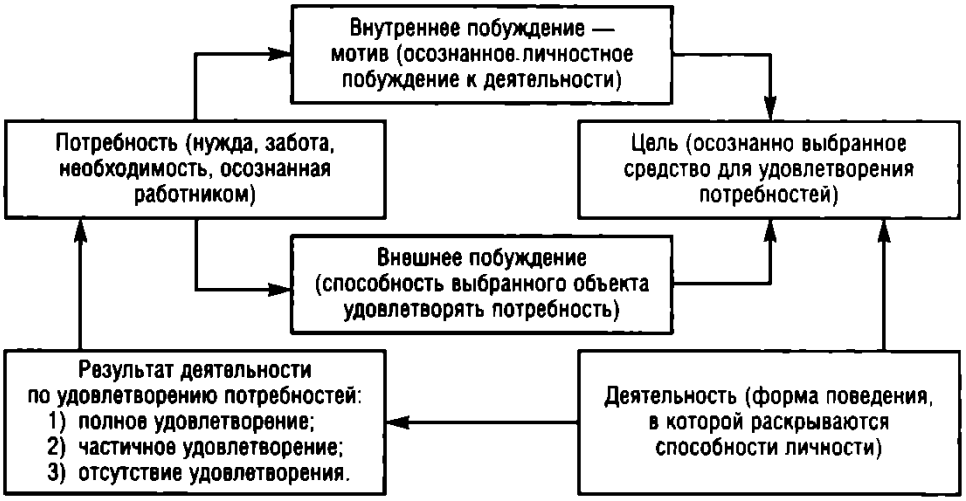


Рис. 4.9. **Цикл удовлетворения потребностей человека через деятельность**

ности человека, так как потребность может быть удовлетворена различными способами в форме различных видов деятельности.

Удовлетворение потребности зависит от степени развития субъекта, его потенциала, т. е. совокупности возможностей и способностей воспринимать данную потребность на генетическом (физиологическом), психологическом (эмоционально-чувственном) и сознательном (познавательно-интеллектуальном) уровнях, а также от складывающихся внешних возможностей.

Потребность как состояние человека отражает желание (стремление) использовать определенное количество материальных благ и услуг. У большинства людей оно не совпадает с объективной величиной потребности.

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

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

По количественным и качественным характеристикам она может быть больше или меньше. Но в любом случае мы имеем дело с недостаточным развитием потребностей людей.

Достаточным развитие потребностей людей следует считать тот их уровень, когда наступает равновесие между потребностями как объективной категорией и потребностями как состоянием человека. Только при этом можно говорить о нормальных условиях работы механизма категории «потребность» (рис. 4.10).

Развитие потребностей как состояния человека находится под воздействием следующих факторов:

• фактическое удовлетворение потребностей. Потребление благ и услуг порождает новую потребность в них, но при этом должны соблюдаться критерии их разумности (рис. 4.11);

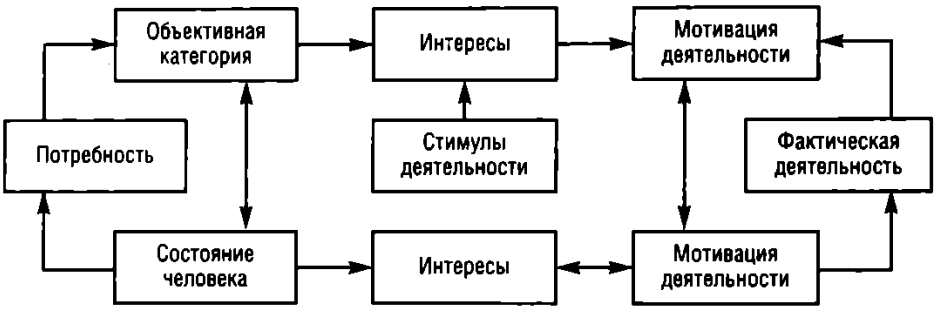


Рис. 4.10. **Механизм действия потребности населения**

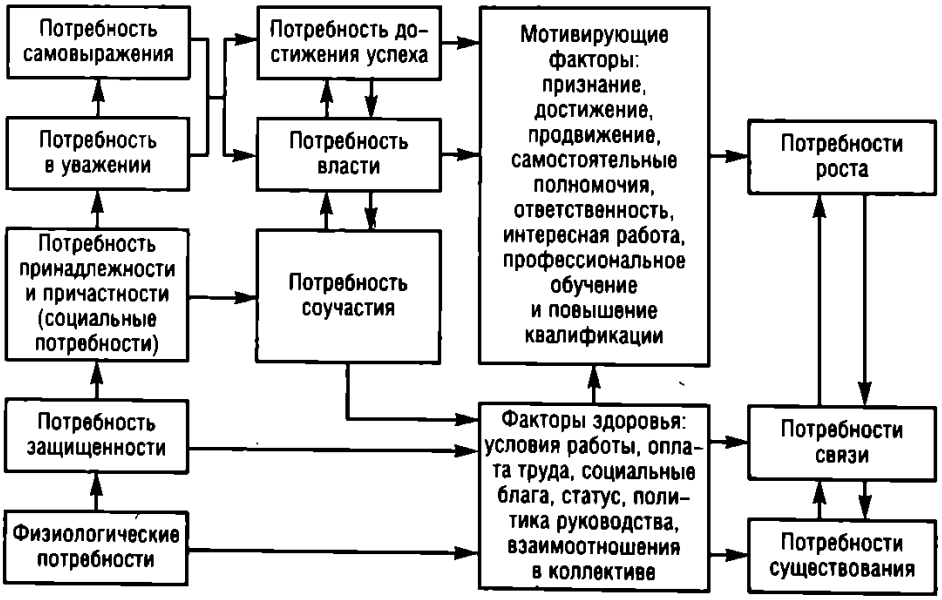


Рис. 4.10. **Критерии разумности системы потребностей работника**

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

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

• сложившийся уровень удовлетворения потребностей в других странах. Наблюдая, как живут люди в других странах, россияне часто заблуждаются и не видят, что лучшее благосостояние американцев, немцев, французов связано с тем, что у них производительность и интенсивность труда выше, они производят более качественную продукцию;

• дифференциация в потреблении материальных благ и услуг между различными социальными группами населения. Наблюдая, как живут более обеспеченные слои населения, менее обеспеченные также стремятся к достижению этого уровня благосостояния;

• изменение уровня общего и профессионального образования, рост общей культуры населения. С ростом уровня образования и культуры меняются объем и структура потребностей: растет потребность в услугах учреждений культуры, здравоохранения, в лучших жилищных условиях и т. д.

Потребности населения как объективная величина в определенной мере могут выражаться в общественно необходимых затратах на воспроизводство рабочей силы. В экономической литературе достаточно много внимания уделялось категории «потребность», тем не менее методика их оценки как общественно необходимых затрат на воспроизводство рабочей силы не осуществляется. Не использовалась эта категория и в практике планирования и управления народного хозяйства в дореформенный период. Здесь можно выделить две причины:

Уровень жизни населения рассматривался лишь как результат производства. Как условие воспроизводства способностей к труду человека и трудовой активности человека в практическом плане не рассматривался. Хотя наиболее передовые руководители предприятий и ведомств эмпирически ощущали действие категории «уровень жизни населения» с этой стороны и пытались учитывать ее требования в практической деятельности.

Определение общественно необходимой величины затрат на воспроизводство рабочей силы было нежелательным для КПСС и правительства. Вооружение населения знаниями о фактической стоимости его способностей к труду могло привести к тому, что оно потребовало бы от правительства полного возмещения затрат на воспроизводство рабочей силы.

Активность — понятие, производное от *лат.* actus — «действие, единичное, отдельное проявление какой-либо деятельности» (рис. 4.12).

Данное понятие в русском языке имеет двоякий смысл. С одной стороны, это синоним деятельности, рассматриваемой в широком смысле как всеобщее свойство живых организмов. В этом смысле понятие активности описывает некий процесс. С другой стороны, речь идет об активности как о качественной характеристике деятельности — интенсивности, энергичности предпринимаемых усилий; как о форме поведения, степени реализации заложенных возможностей.

В английском языке, например, существует одно понятие «activity», которое обозначает одновременно и деятельность, и активность, и энергичность. В немецком языке для обозначения различных понятий существуют различные категории: Tatigkeit — деятельность, Handlung — поступок, Aktivitat — активность.

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

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

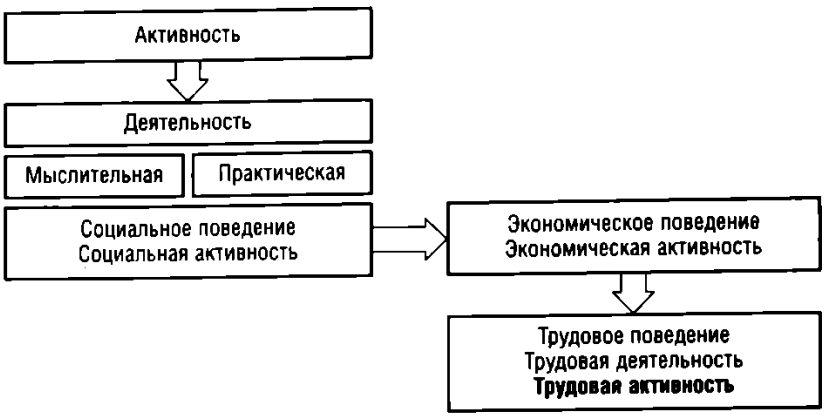


Рис. 4.12. **Взаимосвязь понятий и логика научного рассмотрения понятия «трудовая активность»**

В первом, широком смысле слова понятие «активность» (как свойство живой материи) как «активность вообще» по своему значению существенно шире понятия «деятельность», что отображено на рис. 4.12. Активность рассматривается здесь как простая способность к действию. Не все проявления жизненной активности человека в этом смысле можно отнести к деятельности. До сих пор остается дискуссионным вопрос о познавательной, досуговой, игровой активности.

В более узком значении употребляется термин «социальная активность». Он связывается с социальной формой движения материи. Носитель этой формы движения материи — человек. Когда подключается сознание, отношение человека к своим поступкам и действиям, то речь идет о социальной активности, применительно к определенному виду деятельности. На поверхности это проявляется в виде быстротекущих и меняющихся желаний, за которыми стоят интересы — более устойчивые и менее подверженные изменениям, а за ними — ценностные ориентации, определяющие устойчивую направленность личности (например, насколько ценны для нее деньги, карьера, семья, образование и т. д.). В ядре располагаются самые общие ценности, определяющие смысл жизни. Это индивидуализм или коллективизм, эгоизм или альтруизм, стремление к сохранению или изменению, атеизм или набожность, вера в судьбу или в свои силы и т. д.

Трудовая активность — это качественная характеристика поведения наемного работника как субъекта социально-трудовых отношений, возникающих по поводу реализации его трудового потенциала (рис. 4.13). Данная структурная модель, выделенные в ней блоки и показатели характеризуют готовность к трудовой активности через состояние трудового потенциала личности, т. е. общую трудоспособность, профессиональную компетентность, социально-психологическую установку на труд.

Что касается трудовой активности, то еще представители классической экономической и социальной мысли К. Маркс и Ф. Энгельс различали понятия «активизация рабочей силы» и «активность работника».

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

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

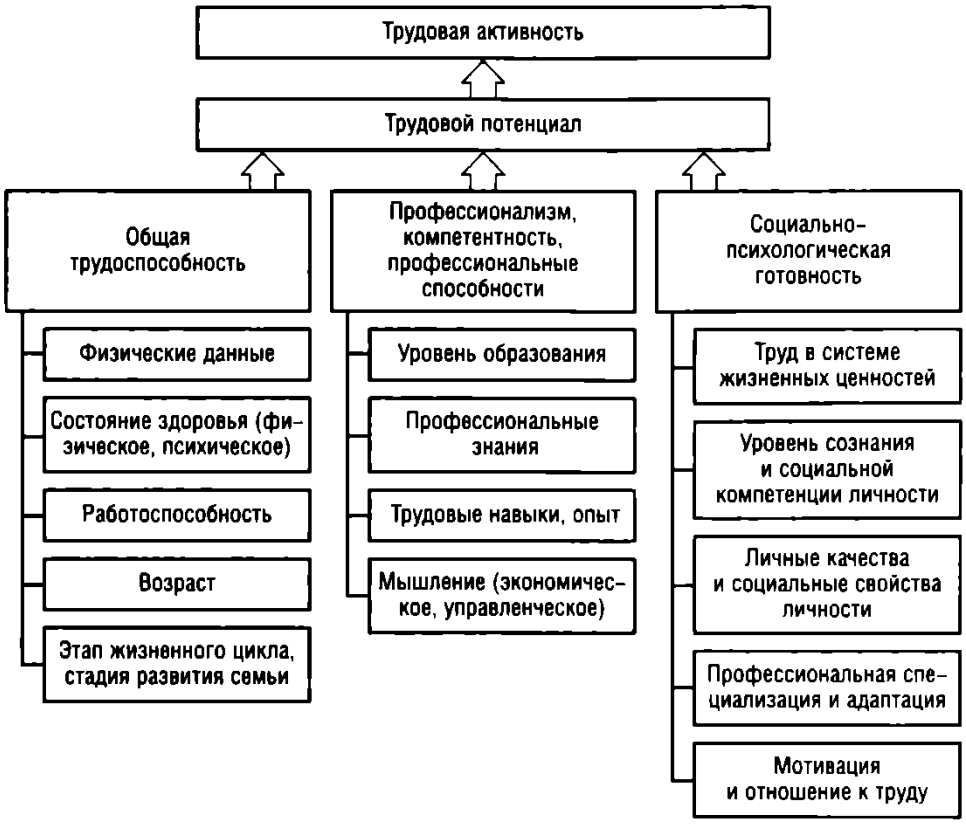


Рис. 4.13. **Взаимосвязь трудового потенциала и трудовой активности личности**

Подходы к рассмотрению трудовой активности в системе социально-экономических факторов в своей основе заложены учеными в период административно-плановой экономики. Рассмотрим их основные направления.

1. Вслед за рассмотрением понятий активности как деятельности, обладающей определенными чертами, некоторые авторы вели речь об активности самой трудовой деятельности. Трудовая активность определялась ими как *энергичная, интенсивная профессиональная деятельность*, проявляющаяся в повышенных трудовых результатах, с обязательным участием каждого работника в управлении производством, экономическом анализе его результатов, научной организации труда, техническом творчестве, т. е. в выполнении функций, не входящих в круг его прямых обязанностей. Данный подход наряду с другими характеристиками представляет проявление сущности трудовой активности в сверхнормативности труда. Конечно, выполнение трудовых заданий сверх нормы — показатель активности работника. Однако трудовая активность может проявляться и в рамках заданных трудовых функций при их непосредственном выполнении. При изучении трудовой активности необходимо рассматривать результаты трудовой и профессиональной деятельности работника в целом.

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

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

2. Существует подход, связывающий трудовую активность с *выполнением производственных функций*, в том числе выделяющий в качестве главного ее показателя *производительность труда*. Однако одних объективных характеристик опять же недостаточно. Нужна их взаимосвязь с субъективными, что определяется самой природой, сущностью человеческой активности. Необходимо выяснить отношение работника к труду в целом, к отдельным сторонам трудовой деятельности, мотивацию, интересы в труде. Отождествлять трудовую активность с производительностью труда невозможно еще и потому, что последняя может иметь иную (например, технологическую или организационную) основу.

3. Трудовая активность связывается с сознательностью, свободой, *заинтересованностью* личности в трудовой деятельности и рассматривается как *мера самореализации* работника в труде. Ученые рассматривают трудовую активность на различных уровнях (личности, коллектива, общества в целом), так же как *меру качества трудовой деятельности*, выражающуюся в конкретных конечных результатах труда. Чтобы стать мерой, она должна быть зафиксирована, строго определена, что достигается с помощью системы эмпирических показателей. Проблема их разработки применительно к современным условиям остается открытой.

4. К середине 1980-х гг. появляются взгляды, рассматривающие трудовую активность через понятия *человеческий фактор, трудовой потенциал*. Активность работника, по мнению ученых, характеризует экономическое поведение субъекта общественного производства, выражает действенность человеческого фактора. Трудовая активность как внутренняя черта способна проявляться в различных видах трудового поведения: в исполнительском и управленческом; коллективном и индивидуальном; направленном на выполнение производственных функций и на поддержание коммуникаций в коллективе, с внешней средой организации; затратно-компенсационном и характерологическом; целевом и нецелевом.

Трудовую активность можно изучать на различных уровнях, в зависимости от субъекта деятельности: общество, регион, организация, личность. На уровне предприятия трудовая активность достаточно изучена и представляет самостоятельную область исследований.

В условиях формирования рыночных отношений основной акцент в регулировании трудовой активности переносится от факторов производственной среды к факторам макропорядка, реализующим свое влияние на региональном уровне и оказывающим сильное воздействие на состояние структуры личности и ее поведение и проявляющимся, следовательно, на индивидуальном уровне.

Трудовая активность тесно связана с личным, человеческим фактором производства, поэтому современная ситуация предполагает усиление субъективного начала в трудовой деятельности и его научного осмысления. От процессов, происходящих на уровне личности, во многом зависят процессы на разных уровнях хозяйствования. В условиях административно-командной системы, когда личность выступала ресурсом для реализации народно-хозяйственных задач, ситуация складывалась иная. С введе-

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

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

нием в действие рыночных, экономических рычагов и методов хозяйствования расширяется диапазон возможных форм и моделей поведения. Однако это требует от личности проявления самостоятельности, инициативы, ответственности, способности гибко реагировать на изменяющуюся ситуацию, т. е. всех составляющих социальной и трудовой активности.

Региональный уровень представляет в этом плане поле для реализации социального и трудового потенциала личности, являясь не только пространством экономической деятельности и жизнедеятельности в целом, но и фактором социальной, трудовой, деловой активности. Социально-экономическое положение, структура отраслей народного хозяйства, уровень жизни, национальный, культурный, демографический факторы зависят от региона, города, являясь компонентами самой региональной специфики.

Трудовая активность имеет сложное строение и многообразие сторон. Ее структуру можно изобразить в виде структурной модели, в которой показано, что конкретные действия и поступки людей, составляющие формы и модели поведения, образуются на пересечении различных сторон активности (рис. 4.14).

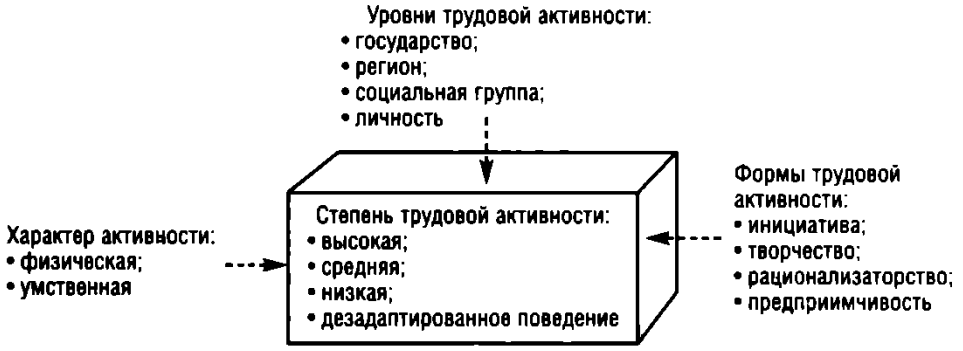


Рис. 4.14. **Объемная модель структуры трудовой активности**

Проблема взаимосвязи понятий трудовой активности, отношения к труду и трудового потенциала ставит проблему потенциальной и реальной трудовой активности. *Потенциальная трудовая активность* — это способность работника к достижению определенного конечного результата в процессе производственной деятельности. *Реальная трудовая активность* — это реализованная в процессе производства установка к труду человека, которая проявляется через определенный производственный результат. Потенциальная трудовая активность, следовательно, по основным своим сущностным моментам совпадает с понятием трудового потенциала.

Выделяют два вида соотношения потенциальной и реальной трудовой активности:

а) когда реальная трудовая активность максимально приближена или совпадает с потенциальной, поддерживает последнюю и воспроизводится вместе с ней;

б) когда реальная трудовая активность меньше потенциальной.

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

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

Проблема управления трудовой активностью в первом случае сводится к поддержанию, повышению и развитию трудового потенциала.

Рассмотрение второго вида соотношения на современном этапе приобрело значительную актуальность в связи с проблемами мотивационного кризиса, падением престижа многих социально значимых видов трудовой деятельности и самого труда, утратой ценности прежних трудовых стимулов.

Необходимость управления трудовой активностью ставит, следовательно, две задачи:

1) как поддержать, закрепить или развить существующий уровень трудового потенциала. Эта задача имеет пролонгированный характер, она актуальна в любое время;

2) как довести уровень реальной трудовой активности до уровня потенциальной и поддерживать его впоследствии постоянно.

Если их решение затягивается, то можно вести речь о глубоком кризисе, имеющем свои последствия.

Активность личности, проявляющуюся в системе социально-трудовых отношений, можно рассматривать как процесс и как качество. Взгляд на трудовую активность как на качественную характеристику трудового поведения, применялся учеными ранее. Но такой подход не был учтен при определении категории «трудовая активность» в качестве ключевого.

Объективные показатели трудовой активности — показатели, характеризующие ее через результаты трудовой деятельности и поведения в процессе труда: выработка, качество труда, соблюдение трудовой и технологической дисциплины и т. п. *Субъективные показатели* характеризуют установку личности, характер восприятия ею труда: мотивацию, удовлетворенность; отношение к труду, а также личностную самооценку трудовой активности, реализацию своего потенциала в труде. Без оценки самого субъекта труда любая деятельность предстает незавершенной, неполной (табл. 4.2).

Трудовая активность на уровне предприятия находит свое проявление в следующих формах, известных из теории и практики организации производства:

- степень выполнения производственных планов и заданий;
- качество выпускаемой продукции, степень рациональности использования средств производства;
- участие в научно-техническом творчестве, изобретательстве и рационализаторстве;
- темпы повышения профессионально-квалификационного уровня;
- совмещение профессий, многостаночное обслуживание;
- участие в управлении производством;
- соблюдение трудовой и технологической дисциплины;
- проявление инициативы, выступление с трудовым почином;
- участие в субботниках, общественной работе и т. п.

Количественные показатели трудовой активности личности и социальной группы на уровне региона и общества в целом — это показатели меры участия в общественном труде, т. е. занятости, экономической активности;

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

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

Таблица 4.2

Относительный уровень трудовой активности компании «Транспром» (%)

Степень трудовой активности, %	Всего	Мужчины	Женщины	До 30 лет	После 30 лет
0	0	0	0	0	0
10	0	4,55	0	5,56	0
20	3,33	4,55	0	5,56	0
30	0	0	0	0	0
40	0	0	0	0	0
50	10	13,64	0	16,67	0
60	3,33	0	12,5	5,56	0
70	10	9,09	12,5	16,67	0
80	30	36,36	12,5	27,78	25
90	20	9,09	50	16,67	25
100	23,33	22,73	12,5	5,56	50
Средняя трудовая активность	80	74,55	83,75	67,8	92,5

структуры занятых, раскрывающие качественную определенность трудовых ресурсов; уровень межотраслевой, внутриотраслевой и территориальной мобильности; напряженность и результативность труда в сфере общественного производства. Значимыми для изучения трудовой активности отдельного работника могут быть показатели, характеризующие индивидуальное поведение занятого, например длительность, прерывность трудового стажа, в том числе полученные при изучении трудовых биографий.

Личностная активность в рассматриваемом нами аспекте выступает источником трудовой активности для разных уровней хозяйствования, а также как качественная сторона трудового поведения (или поведения направленного на сферу трудовых отношений), а логика экономических процессов на данном этапе такова, что внутрипроизводственные факторы-показатели утрачивают первостепенное значение по сравнению с внепроизводственными. Целесообразно при анализе трудовой активности изучить личностные оценки ее уровня и степени проявления, а также такие ее формы, которые соответствуют интересам личности, осознаваемы и способны отражать качественные характеристики трудового поведения объекта исследования.

Использование объективных внутрипроизводственных показателей в качестве индикатора трудовой активности в настоящее время затруднено, так как из-за действия макрофакторов и той хозяйственной ситуации, в которой оказались предприятия сегодня, напряженность и результативность труда не являются отражением совокупной способности к труду, а находятся под влиянием организационно-управленческих, технико-технологических, общеэкономических ограничений и т. п. В сложившихся условиях объективный сравнительный анализ данных показателей в масштабе региона, общества также затруднен. Поэтому при исследовании трудовой

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

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

активности целесообразно обратиться к качественным характеристикам поведения и сознания.

Показатели трудовой активности на современном этапе:

- направленность интересов личности на трудовую сферу;
- место труда в системе значимых ценностей личности;
- наличие мотивов, связанных с содержанием трудовой деятельности, в структуре мотивационного ядра личности;
- ориентация на выбор соотношения трудовых затрат и компенсаций по шкале стратегий «определенный уровень дохода при определенной степени интенсивности труда»;
- степень затрачиваемых усилий при выполнении работы на конкретном рабочем месте;
- ориентация на профессиональный и должностной рост;
- трудовая и профессиональная мобильность, в том числе соотношение между удовлетворенностью различными сторонами трудовой деятельности на конкретном рабочем месте и установкой на конкретные действия;
- личные качества, проявляющиеся в труде и ориентация на определенные качества личности, рассматриваемые в качестве идеального образа;
- возможные стратегии поведения в случае потери работы;
- ориентация на предпринимательскую деятельность;
- адаптированность к новым рыночным условиям;
- оценка личной активности при решении проблем, ориентация на собственные усилия или на помощь со стороны;
- выбор стратегии ориентации на достижение успеха или на избежание неудач.

В настоящий период трудовая активность не только основа выживания и социальной успешности личности; ее следует считать залогом успешности экономических реформ, выхода из кризиса и в дальнейшем — базой формирующихся рыночных отношений, развития страны в целом.

Трудовая активность характеризует процесс как экономического, так и трудового поведения работников. Экономическое поведение индивидов на рынке труда начинается с выбора, который субъекты осуществляют относительно своего положения на этом рынке. Наличие потребности в работниках во многих отраслях, регионах и городах облегчает трудовые перемещения, позволяет людям присматриваться к тем или иным видам труда, пробовать себя в тех или иных профессиях с тем или иным доходом, в итоге тем или иным способом перераспределять свои трудовые усилия между общественным производством, личным хозяйством, организацией домашнего быта и т. д.

Экономическое поведение предполагает выбор среди имеющихся альтернатив вариантов реализации деятельности в условиях действия ограниченности ресурсов. На рынке труда экономическое поведение приобретает некоторую специфику, обусловленную ожиданиями работника[1] (табл. 4.3). Эти ожидания приводят к тому, что наемные работники долж-

[1] Ожидания работников — их представление о комплексе факторов, определяющих степень материального и морального удовлетворения работой и взаимоотношениями в коллективе.

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

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

Таблица 4.3

Ожидания работников

Элементы	Характеристика
«Личные» ожидания	Относятся к характеру работы на новом месте (ее содержание, требования к результатам, перспективы развития). Как правило, влекут за собой обоюдное переосмысление взаимоотношений: установление соответствия между ожиданиями нанимателя от новых работников и работников от нанимателя в лице HR-менеджмента; в связи с этим совершенствование рабочего места, гарантии на будущее
«Групповые» ожидания	Насколько комфортно будет ощущать себя группа работников одной профессии или выполняющих общее для группы задние (особенности данного мини-коллектива от других подразделений, значимость его роли в компании, степень ответственности за выполняемую работу, развитие относительной автономности)
Статусные ожидания	Как новые работники воспринимают свое положение внутри корпорации — каково их предвидение своего места и роли на фоне принятых в компании процедур совершенствования рабочего статуса, понимаемых широко — от диктуемой манеры поведения и внешнего облика до стиля управления конфликтными ситуациями
Культурно-этические ожидания	Имеются в виду характерные для новой компании культурно-этические нормы, общий стиль менеджмента, в том числе и степень «силового давления», оказываемого руководителями всех уровней на подчиненных

ны время от времени принимать самостоятельные решения по различным вопросам: как отнестись к предложению поработать сверхурочно, искать ли новую работу, добиваться ли продвижения по службе, мигрировать ли в другую область, сменить ли специальность, повышать ли квалификацию, получать ли высшее образование, вступать ли в профсоюз и т. п.

Работодатели также делают выбор, принимая решение, к примеру, о номенклатуре и объеме выпуска продукции, комбинации капитала и рабочей силы в производстве, уровне оплаты труда работников, кадровой политике в фирме, затратах на образование и повышении квалификации персонала, отношении к профсоюзам и т. д.

Степень реализации ожиданий формирует отношение работника к труду и ведет к возникновению двух групп противоречий между субъектами труда (рис. 4.15). Во-первых, между субъектами самоуправления — индивидами, группами и организацией; во-вторых, между «внешними» субъектами управления — высшим руководством, линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом. Их цели и интересы представлены в табл. 4.4.

Трудовая активность, как и трудовое поведение, носит личностный характер, и представляют собой две взаимосвязанные категории. Соотнесение интересов и способностей личности, многообразия внутреннего мира человека с системой объективно заданных условий описывает категория ***«трудовое поведение»***. «Для того чтобы глубже понять деловое поведение работников, — подчеркивает Ю. Д. Красовский, — надо взглянуть на лич-

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

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

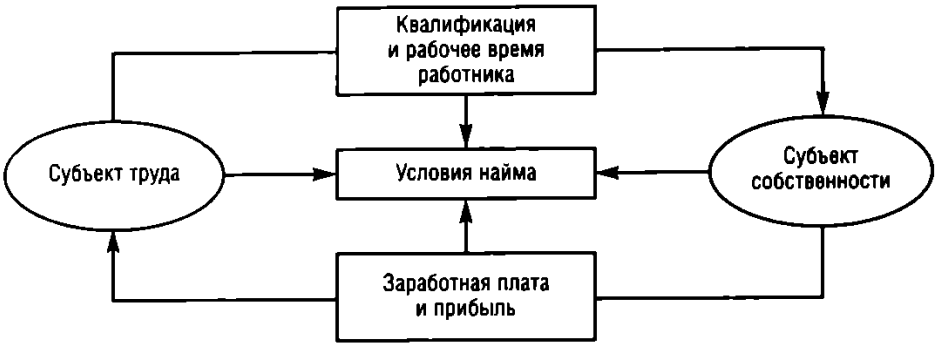


Рис. 4.15. **Отношения между наемными работниками и работодателем**

Таблица 4.4

Цели и интересы субъектов управления отношением к труду

Специалисты по управлению персоналом	Линейные руководители	Высшее руководство	Работник
Цели субъектов управления отношением к труду			
Формирование стратегически необходимого отношения к труду индивида, группы, организации	Формирование стратегически необходимого отношения к труду группы	Формирование стратегически необходимого отношения к труду организации	Иметь обязанностей меньше, а заработную плату больше
Интересы субъектов управления отношением к труду			
Учет требований стратегически необходимого отношения к труду в каждой подсистеме управления персоналом. Организация мероприятий по стимулированию самоуправления отношением к труду и др.	Стимулирование и поддержание трудовой активности работников группы на определенном уровне. Использование наиболее «подходящих» работников в группе	Наличие персонала с соответствующей мотивационной и профессионально-квалификационной структурой	Стремиться к стабильности, понимать, за что спрашивает руководство, иметь возможность увеличить вознаграждение

ность, т. е. понять поведенческие проявления его личностного «я». *Трудовое поведение* — это наблюдаемая совокупность сознательных действий и поступков, которые протекают в рамках конкретной производственной организации и определяют направленность и интенсивность реализации человеческого потенциала в соответствии с целями, намерениями и интересами наемного работника. Оно отражает их внутреннее отношение к условиям и результатам деятельности.

Человек, находясь в реальной производственной ситуации, волен выбирать те или иные формы, модели и стратегии поведения. Трудовое поведение, как и экономическое поведение, имеет определенную степень свободы. Оно многоальтернативно, связано с мотивационной сферой личности,

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

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

диапазоном притязаний работника, носит личностный смысл. Цели и стратегия трудового поведения определяются конкретным набором альтернатив, выбираемых индивидом в рамках своего статусно-ролевого репертуара, реальных возможностей, условий экономической и социальной среды.

Трудовое поведение также определяют как наблюдаемое деятельностное проявление (в поступках и действиях) отношения работников к своему труду. Введение в научный оборот понятия трудового поведения способствовало формированию представления о трудовой активности как характеристике поведения.

Поведение человека определяется сложным комплексом его потребностей, интересов, ценностных ориентаций, мотивов, регулируется социальными нормами, традициями, ожиданиями социального окружения, содержит в себе эмоциональный, иррациональный компонент. Поведение тесно связано с восприятием, особенностями и характеристиками личности, в том числе психологическими, демографическими, социальными.

Понятие «деятельность» по своему содержанию значительно превосходит понятие «поведение». Отождествление категорий «деятельность» и «поведение», по всей видимости, происходило от того, что механизм поведения человека накладывается на структуру деятельности (поскольку внутренняя структура поведения подчиняется целеполаганию и замыслу деятельности, проходит те же этапы осмысления потребностей, осознания побуждения и находит самостоятельное, ярко выраженное проявление лишь на этапе реализации деятельности) и создается впечатление идентичности категорий «деятельность» и «поведение». В действительности же поведение является специфической для индивида формой реализации замысла деятельности, осуществлению ее цели.

Если попытаться представить «объемы» понятий «деятельность» и «поведение», то они должны располагаться в приведенной последовательности. Когда мы говорим о деятельности, то имеем в виду активный процесс, осуществление которого находится в прямой зависимости от субъекта. Когда мы говорим о поведении, то имеем в виду специфическую форму реализации деятельности, состоящую из совокупности поступков и действий, зависящую от особенностей субъекта и социальной среды. Когда мы говорим о поведении человека в обществе, мы имеем в виду его социальное поведение (рис. 4.16).

Трудовое поведение, его программы и модели выступают формой индивидуальной активности, направленной на удовлетворение потребностей и реализацию интересов человека в системе объективно заданных условий, средств и способов социального воспроизводства. Модель поведения — это совокупность форм индивидуальной активности, их фактическое проявление в реальных жизненных ситуациях. Стратегия поведения (поведенческая стратегия) вбирает в себя законченное число форм поведения, которыми пользуется человек и выбирает их для достижения своих целей и планов на будущее. Трудовая активность может выражаться в различных показателях, в зависимости от уровня и субъектов рассмотрения.

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

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

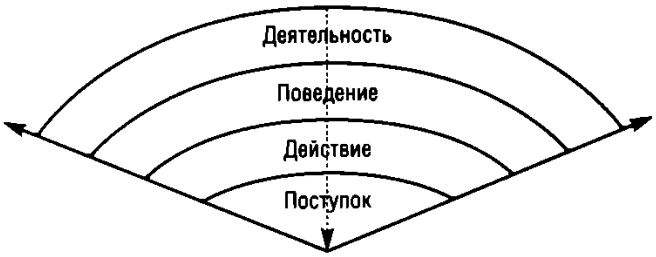


Рис. 4.16. **Соотношение объемов понятий «деятельность» и «поведение»**

Виды трудового поведения, выделенные абстрактно, на практике тесно переплетаются и взаимодополняют друг друга (табл. 4.5). Всякий выбор субъектом типа поведения, независимо от того, сделан он на рациональной или эмоциональной основе, означает не что иное, как принятие им соответствующего решения о том, действовать или не действовать, и если действовать, то как. То есть решения отражают целенаправленный выбор действий из имеющихся альтернатив и являются поэтому органической частью мотивации.

Трудовое поведение имеет весьма сложную структуру; варьирует в широком диапазоне от стандартных, институционально необходимых действий до уникальных поведенческих актов, реакций и поступков. Оно может модифицироваться в жестко алгоритмизированные формы профессио-

Таблица 4.5

Классификация видов трудового поведения

Основания классификации	Виды трудового поведения
Производственная функция	Исполнительское, управленческое
Субъекты поведения	Индивидуальное, коллективное
Результаты и последствия	Позитивное, негативное
Характер мотивации	Ценностное, ситуативное
Степень соответствия социальным нормам	Нормативное, отклоняющееся (в том числе инновационное)
Сфера (направленность) поведения	Профессионально-функциональное, коммуникативное, организационное, экономическое, статификационное
Наличие цели поведения	Целевое, нецелевое (в том числе характерологическое, адаптационное)
Характер воспроизводства трудового потенциала	Предполагающее простое воспроизводство, требующее расширенного воспроизводства
Степень формализации и детерминированности	Формальное (предписанное), инициативное
Степень реализации трудового потенциала, трудовой активности	Активное, формальное (латентное), пассивно-приспособительное, дезадаптированное

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

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

нальных операций либо в серию спонтанных, характерологических поступков, выражающих уникальный внутренний мир личности.

Базовые характеристики личностного «я», т. е. установка на проявление определенного типа трудового поведения, выражают зависимость от собственных желаний («хочу»), от своих возможностей («могу»), от определенных обязательств («надо»), от усилий по их выполнению и достижению цели («стремлюсь»). Они ставят личность в ситуацию выбора, в которой принимается то или иное решение: личность взвешивает желаемое и действительное, возможное и осуществимое, должное и обязательное, определяя тем самым для себя реализуемость решений в стремлении к намеченному результату.

Личностные факторы трудовой активности нельзя рассматривать в отрыве от экономических и непосредственно социальных. Социально-экономический подход при изучении трудовой активности не должен ограничивается только рамками производства. Он предполагает ее рассмотрение в широком социальном контексте, в том числе в системе макроэкономических отношений, как важную характеристику трудовых ресурсов, наряду с адаптивностью, гибкостью, социальной и трудовой мобильностью, предприимчивостью (в самом широком смысле этого слова), конкурентоспособностью, социальной компетентностью, самостоятельностью и ответственностью в выборе жизненных стратегий, форм и моделей поведения, в том числе экономического.

Трудовая активность является характеристикой трудового поведения, включающего в себя *трудовую деятельность.*

Результатом отчуждения труда стала общая трудовая пассивность. Работа в общественном производстве во многом потеряла престиж, перестала быть значимой социальной ценностью. По данным сравнительного исследования, в США считают работу главным делом жизни 50% населения, в Швеции — 45%, в ФРГ — 25%, а в пределах бывшего СССР — лишь 10%. Падение престижа труда, особенно в общественном производстве, привело к тому, что значительная часть населения, не видя реальных возможностей получения благ за счет честного, добросовестного труда, предпочитает снизить уровень своих притязаний, ограничить свои потребности. Здесь трудовая пассивность сочетается с потребительской пассивностью, что делает эту группу маловосприимчивой к стимулированию.

Одной из форм проявления трудовой пассивности стало снижение интереса к повышению квалификации. В структуре жизненных ценностей учеба и творчество в нашей стране занимают самые низкие места практически у всех опрошенных групп, в том числе у молодежи. Снижение интереса к повышению профессионального мастерства — одна из самых негативных тенденций, отмеченных при переходе предприятий на рыночные отношения. Квалификация выводит наемного работника на уровень, когда он становится мастером своего дела, а это значит, что у него формируются не только высокоавтоматизированные навыки, но меняется вся личность: интересы, идеалы, смысл и цели деятельности, характер взаимодействий и оценок как в системе производства, так и общества.

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

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

У людей с низкой квалификацией процесс адаптации к рынку идет значительно труднее, чем у тех, кто имеет высокую квалификацию:

• они реже считают необходимым продолжение рыночных реформ в стране;

• реже, чем квалифицированные рабочие, для решения материальных проблем семьи желали бы много работать и хорошо зарабатывать;

• им сложнее найти дополнительную работу, без которой сегодня трудно рассчитывать на достаток.

В последнее время стала меняться общественная атмосфера, в которой активизацию работников все больше связывают с материальной и имущественной заинтересованностью. Исследования современного положения в мотивации работников старшей возрастной группы показали, что:

• подавляющее большинство работников в возрасте до 30 лет на первое место среди насущных потребностей вместе с высокой оплатой труда поставили социальное общение;

• среди работников в возрасте до 45 лет на первое место большинством поставлены равноправные потребности в стабильности (защищенности) и дружеском общении и поддержке.

Все опрошенные отказались «быть винтиком в бездушной машине», несмотря на высокую оплату труда.

Большинство опрошенных независимо от возраста связали потребность в саморазвитии с потребностью в признании и общении в одну — потребность в социально-профессиональном общении и развитии (термин предложен участниками опроса).

В условиях самостоятельности предприятий в определении цены на свою продукцию большинство из них повышает цены без существенного улучшения потребительских свойств товаров. В результате заработки работников стали необоснованно расти при сохранении уровня организации и условий труда, технологии производства, и как следствие этого нарастает трудовая пассивность. Заметно повысилась неудовлетворенность работой даже на фоне повышения заработной платы, усилилось ощущение несправедливости распределительных отношений. Увеличился удельный вес работников, считающих оплату своего труда несправедливой как по отношению к своему трудовому вкладу, так и по отношению к оплате других работников. При общем росте заработков стимулирующая функция оплаты труда снизилась, т. е. снизилась материальная заинтересованность в повышении эффективности труда.

По данным обследований ВЦИОМ, на середину 1994 г. не менее 80% наемных работников имели деградированное трудовое сознание, из которого вытеснено многое из того, что имеет отношение к общественно полезному смыслу трудовой деятельности, развитию профессиональных качеств и пониманию необходимости интенсивно работать ради заработка. Сегодня суть трудовой мотивации у большинства работников сводится к желанию иметь гарантированную заработную плату при низкой интенсивности и низком качестве труда. В результате большинство наемных рабочих работают лишь на 30—50% своих реальных возможностей.

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

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

Преобладающая на предприятиях России скудость мотивации, неразвитость потребностей, удовлетворяемых посредством трудовой деятельности, делают работника трудноуправляемым, практически неподвластным стимулированию. К этому стоит прибавить патерналистское сознание: все блага — от премии до квартиры — работник привык не зарабатывать, а получать от руководства и государства. Иждивенческий подход к труду породил консерватизм, нежелание воспринимать инновации, повышать квалификацию и получать новые знания, а также получать новую профессию.

В большей своей части такой работник претендует на спокойную, рутинную работу с гарантированным заработком на предприятии, похожем на старое место работы, желательно в государственном секторе. В меньшей части работник согласен на интенсивную работу с высокой оплатой. И как результат этих процессов — полностью реализует свои способности в трудовой деятельности только четвертая часть; только частично — около половины, что говорит о наличии значительных неиспользуемых резервов повышения трудового вклада.

Трудовая активность формируется в отношение к труду — сложном социально-экономическом явлении, отражающем отношения между индивидом (социальной группой, обществом) и трудом и затрагивающем прежде всего экономические интересы различных субъектов, задействованных в процессе труда. Этот вопрос основывается не на философском понимании отношения как всеобщей связи, а на психологическом — как отражение субъектом объекта труда. Данное отражение происходит на всех уровнях рассмотрения труда: на уровне труда как ценности, как определенного вида трудовой деятельности и как работы в условиях конкретной производственной ситуации. Отношение к труду рассматривается как единство субъективных и объективных аспектов. Дифференциация отношения к труду по уровням позволяет четко очертить границы изучаемого явления, а также выявить особенности каждого уровня.

Об отношении к труду как к ценности следует говорить, когда труд — социальная норма для работника, а не только тяжелая необходимость. Отношение к труду этого уровня влияет на отношение к труду как к профессиональной деятельности (профессиональное и карьерное продвижение) и как к работе (трудовая деятельность на рабочем месте). В то же время отношение к работе оказывает влияние на отношение к профессиональной деятельности и на ценности работника. Таким образом, можно говорить о взаимозависимости уровней рассмотрения отношения к труду (рис. 4.17).

Отношение к труду может иметь несколько типов: отношение к труду как к средству существования или как к первой жизненной потребности.

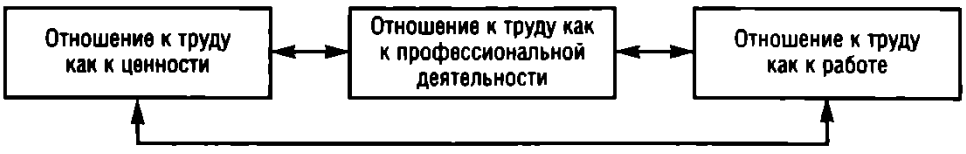


Рис. 4.17. **Взаимозависимость уровней рассмотрения отношения к труду**

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

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

В первом случае труд имеет для человека лишь инструментальную ценность, т. е. выступает средством реализации иных потребностей, лежащих вне самого труда. Отношение к труду как к потребности выражается в том, что человек видит в нем возможности для творчества, реализует свои способности, умения, рассматривает труд как самостоятельную ценность.

Большая часть персонала исследуемых предприятий относится к труду как к средству удовлетворения определенных потребностей и интересов (преимущественно потребностей в доходе и стабильности). Сегодня добросовестный профессиональный труд как путь к успеху рассматривает лишь незначительное число нынешних российских работников. По сравнению с другими группами персонала рабочие демонстрируют наиболее неблагоприятное отношение к труду. Большинство из них (62%) относится к труду как к источнику дохода. Высок и процент тех, кто воспринимает труд в крайней степени негативно в виде «повинности». Причем и здесь видна тенденция: «труд только ради денег» характерен больше для рабочих старших возрастов. Ответы на вопрос «Чем для вас является труд?» представлены в табл. 4.6.

Таблица 4.6

Отношение к труду как к базовой ценности, %[1]

Ответы на вопрос «Чем для вас является труд?»	Работники кризисных предприятий	Наемные работники российских предприятий	
		1993 г.	1999 г.
Труд — это смысл существования, вкладываю в него все свои силы и способности независимо от оплаты	10	11	18
Труд — это важно и интересно, но он не должен затмевать другие стороны жизни	19	54	14
Труд — это источник средств существования. Чем больше платят, тем больше работаю	54	25	58
Труд — неприятная необходимость, если бы была возможность — не работал(а) бы	17	6	15

В целом напрашивается вывод о спаде трудовой мотивации в нашей стране, росте материальных мотивов, отношении к труду преимущественно как источнику дохода, который распространяется и на персонал кризисных предприятий.

Для сопоставления приведем данные глобального обследования компаний Kelly Services: насколько европейцы счастливы на работе[2].

Число опрошенных превысило 14 тыс. человек. Как выяснилось, самыми счастливыми оказались жители Скандинавских стран — 68% опрошенных довольны (очень довольны) своей работой. Затем следуют Франция

[1] В таблице представлены результаты опроса ВЦИОМ наемных работников предприятий России в 1993 г. и повторного опроса в 1999 г. Более поздних общероссийских исследований по данному вопросу не проводилось.

[2] См.: Карьера. 2005. Июль—август. С. 5.

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

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

(61%), Италия и Швейцария (по 53%), Россия и Германия (по 50%), Великобритания (47%), Испания (46%), Голландия (45%) и Бельгия (35%). Половину наиболее удовлетворенных работой российских сотрудников составили представители кадровых служб (60%), сотрудники отделов маркетинга и рекламы (57%), IT (53%), бухучета и финансов (48%). Менее довольны специалисты, занятые научно-исследовательской деятельностью (32%).

В зависимости от отрасли самыми «счастливыми» оказались работники сферы коммунальных услуг (67%), производства (58%), а также сотрудники сферы туризма и развлечений (57%). В меньшей степени работа устраивает представителей органов власти (30%). 71% россиян довольны текущим статусом занятости — полный (неполный) рабочий день, временная (постоянная) работа, а 74% — удовлетворены и соотношением работа/личная жизнь. Проблема стресса, актуальная для некоторых европейских стран, не вызывает беспокойства у россиян: 59% опрошенных вполне устраивает уровень ежедневной эмоциональной нагрузки на работе. Количество рабочих часов в неделю удовлетворяет ожидания 78% сотрудников. Беспокойство российских служащих вызывает возможность повышения квалификации и профессионального роста: большинство опрошенных (62%) недовольны качеством обучения, предлагаемого компанией-работодателем, 61% хотели бы чаще и больше использовать на практике наработанные навыки и умения.

Но можно предположить, что в условиях наблюдаемого в последние годы экономического подъема и стабилизации предприятий, появления новых процветающих и устойчивых на рынке организаций отношение к труду изменится в лучшую сторону.

Отношение к труду — единство трех элементов: мотивов и ориентаций трудового поведения; реального, или фактического трудового поведения; оценки работниками трудовой ситуации.

Первый, мотивационный элемент отношения к труду связан с трудовыми мотивами и установками, которыми руководствуется работник в трудовой деятельности. Они являются побудителями трудового поведения, трудовых поступков и действий и в совокупности образуют мотивационную сферу личности.

Второй элемент представляет собой наблюдаемое деятельностное проявление (в действиях и поступках) отношения работников к своему труду — трудовое поведение. Трудовое поведение — это целесообразный комплекс актов индивидуальных и групповых действий и поступков, отражающих внутреннее отношение людей к условиям, содержанию и результатам деятельности. Следовательно, поведение, трудовая деятельность — это единство и объективного, и субъективного.

Третий оценочный элемент отношения к труду связан с объективными переживаниями работников, их внутренним состоянием, вызванным выполняемой работой. Без оценки самого субъекта труда любая деятельность предстает незавершенной, неполной. В качестве проявления оценки мы будем рассматривать удовлетворенность работника трудом.

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

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

Все рассмотренные элементы отношения к труду (мотивы, трудовое поведение и удовлетворенность трудом) находятся во взаимосвязи и взаимозависимости, т. е. отношение к труду можно представить как систему взаимодействующих и взаимоопределяющих объективных и субъективных элементов (рис. 4.18).

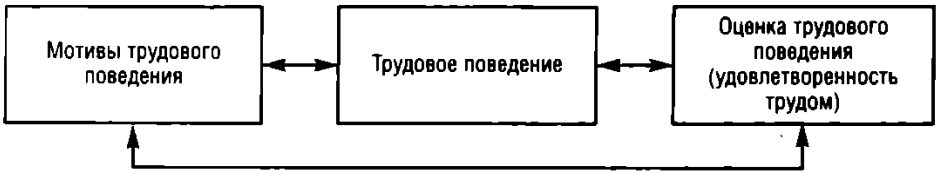


Рис. 4.18. **Взаимосвязь элементов отношения к труду**

Отношение к труду можно охарактеризовать с трех различных взаимосвязанных сторон: как отношение к уровням рассмотрения труда; как система элементов; с точки зрения субъекта отношения к труду, т. е. взаимосвязь этих сторон можно представить как систему (рис. 4.19), на основе которой следует в дальнейшем изучать отношение к труду.

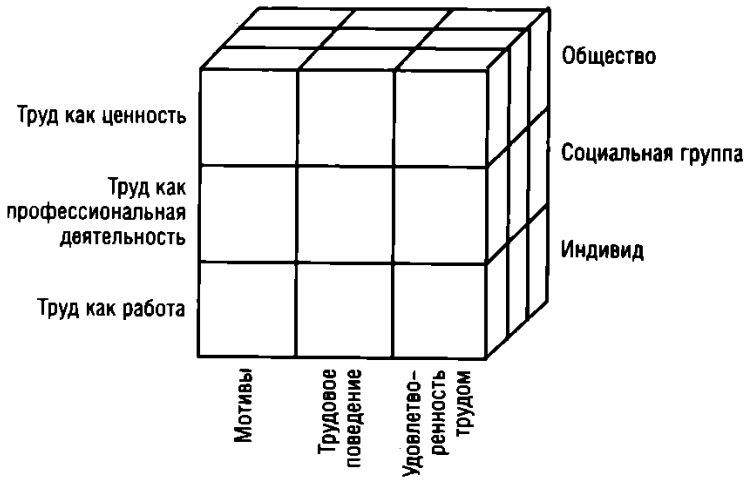


Рис. 4.19. **Многомерная структура отношения к труду**

Удовлетворенность трудом — это оценочное отношение работника к собственной трудовой деятельности, различным аспектам ее характера и условий, являющееся не только хорошим или плохим настроением, но и очень сложным поведением, т. е. удовлетворенность трудом — особое, личностное отношение к труду, субъективное переживание различных его сторон и условий (табл. 4.7).

Удовлетворенность трудом в определенном смысле разнокачественное явление (оно может свидетельствовать и о положительном отношении к труду, обусловленном общими благоприятными социальными условиями, и о низких притязаниях работника). Это значит, что неудовлетворенного

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

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

Таблица 4.7

Коэффициент корреляции между характеристиками работы и удовлетворенностью ею

Интересность	0,66
Общение с близкими по духу коллегами	0,36
Творческие возможности	0,36
Большая общественная значимость	0,31
Возможность продвижения по службе	0,27
Возможность создания профессиональной репутации	0,26
Возможность разработки своих целей, проявления изобретательности	0,26
Соответствие специальности	0,23
Удобный режим	0,19
Свой самостоятельный участок работы	0,18
Возможность повышать квалификацию	0,16

работой нельзя считать плохим работником, а удовлетворенного — хорошим. Это скорее показатель степени внутренней гармонии личности. Неудовлетворенность может свидетельствовать о конфликте в нормативном сознании личности, а удовлетворенность о достижении определенного (хотя бы временного) равновесия. Последнее иногда имеет двоякий смысл:

- оно может являться результатом неразвитости нормативного сознания и связанного с ней низкого уровня притязаний субъекта;
- оно может говорить и о глубоко развитом самосознании личности, умеющей подчинять свои побуждения высшей цели и сглаживать противоречия в нормативном сознании.

Однако, как показывают данные исследований, этот индикатор свидетельствует также о наличии противоречий между нормативным сознанием и реальностью, не отвечающей требованиям социальной нормы. В этом случае следует вносить коррективы в организацию трудового процесса.

На удовлетворенность трудом (работой) влияет и время пребывания в одной должности. Во время первого года работы в определенной должности (будь то первое или шестое место работы) представление о значении задачи и наличие обратной связи являются мотиваторами. Самостоятельность не интересует. В интервале между вторым и пятым годом самостоятельность становится важнейшим фактором мотивации. Наличие обратной связи представляет интерес в течение трех первых лет. Работник находится «в расцвете сил» после двух-трех лет работы на одном месте. После пяти лет работы на одном и том же месте ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой, и, как следствие этого, достижения в работе существенно снижаются. Вместо мотивации, связанной с работой, мотивация рождается из эгоистических побуждений, как то: путешествия, представительские мероприятия, хобби в рабочее время, ожидание пенсии, льготы для персонала.

Говоря об отношении к труду и удовлетворенности им, необходимо учитывать исходные предложения в отношении людей, в частности, теории «X» и «Y» Дугласа Макгрегора (табл. 4.8). Первая («X») исходит из того, что

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

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

Таблица 4.8

Теория «X» и «Y»: сравнительный анализ

Традиционный подход (теория «X»)	Перспективный подход (теория «Y»)
Люди от природы ленивы; предпочитают ничего не делать	Люди от природы активны; они ставят цели и испытывают радость от преодоления преград на пути их достижения
Преимущественно люди работают за денежное вознаграждение и статус	В работе люди видят множество стимулов: гордость от достижения желаемого результата, удовольствие от самого процесса, ощущение своего вклада в общее дело, удовольствие от работы в тесном контакте с другими людьми, стимул новых вызовов
Основной стимул, заставляющий людей быть эффективными в своей деятельности, — это страх понижения или увольнения	Основной стимул, заставляющий людей быть эффективными в своей деятельности, — это желание реализовать свои личные цели и социальную роль
Взрослые люди остаются большими детьми, они в принципе не могут работать без руководства	Как правило, людям удается вырасти из своего инфантилизма, их воодушевляет перспектива независимости, самодостаточности и ответственности
Люди рассчитывают на существование генерального курса и зависят от него, они не хотят думать самостоятельно	Люди, непосредственно работающие с какой-либо проблемой, понимают, что необходимо сделать прежде всего, способны к самостоятельному определению стратегического курса
Людям нужно рассказывать о надлежащих методах работы, наглядно демонстрировать эти методы, проводить соответствующую подготовку	Те, кто понимает содержание своей деятельности и не испытывает к ней безразличия, способны изобрести и довести до ума собственный подход к исполнению своих обязанностей
Людям необходим настолько плотный контроль, чтобы можно было вознаградить за хорошую работу и отчитать за плохую	Людям необходимо ощущение того, что к ним с уважением относятся за то, что они способны брать на себя ответственность и могут самостоятельно исправиться в случае своей ошибки
Людей ничего не волнует, кроме своих кровных, материальных интересов	Прежде всего, люди стремятся придать своей жизни смысл, идентифицируя себя с нацией, сообществом, религией, каким-либо объединением, компанией, принципами
Людям нужны четкие инструкции относительно того, что делать и как делать; стратегические вопросы — не их ума дело	Людям необходимо все более глубокое проникновение в содержание; им нужно схватить суть тех операций, которые им предстоит выполнить
Люди ценят вежливое обращение	Люди искренне желают подлинного уважения со стороны равных себе

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

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

все люди ленивы, и к труду, который им (за небольшим исключением) не мил, их необходимо принуждать экономически, административно, психологически — использовать известную политику кнута и пряника. Кроме того, большинство неспособно брать на себя ответственность, неинициативно и нуждается в постоянном контроле.

Вторая («Y») теория, напротив, гласит: работа для человека естественна и желательна, каждый труженик ответственен, инициативен, изобретателен и заинтересован в лучших результатах. Стимулирует эти качества система вознаграждения.

Ныне в цивилизованных странах теория «X» практически сдана в архив. «Кнут» просто уже не срабатывает в руках управляющего, а «пряник» тоже лишился былой роли единственного стимулятора. Лучшие менеджеры процветающих американских фирм действуют по методу теория «Y». Главное — повысить заинтересованность работников в эффективном труде.

Японские менеджеры изобрели свой стиль управления персоналом. Уильям Оучи назвал его теорией «Z». Основана она на особенностях страны, сотворившей экономическое чудо. Какова же формула теории «Z» и в чем ее отличия от американского метода?

Во-первых, в том, что акцент ставится на заботе о людях. Если преуспевающий янки-бизнесмен больше заинтересован в росте заработка персонала, то японским менеджерам свойственно внимание ко всей совокупности качества жизни работника: где обитает, чем питается, как проводит свободное время, что нравится жене, где учатся дети и пр.

Во-вторых, в том, как принимаются управленческие решения: американцы привержены авторитарным (властным, диктаторским) или консультативным методам. Их конкуренты по другую сторону Тихого океана при этом откровенно обмениваются информацией и идеями с подчиненными, вырабатывают и утверждают решения «по-семейному».

В-третьих, в принципах занятости, продвижения и ответственности японским фирмам в отличие от американских присуща система пожизненного найма, горизонтальная и вертикальная ротация кадров через каждые два-три года, коллективная ответственность за результаты. Это идеальный, не декларируемый (как, увы, у нас) стиль менеджмента по отношению к человеку.

В США отношение к труду (трудовые установки) исследуют, используя следующие методы:

- определение дескриптивного индекса работы;
- определение индекса организационных решений;
- Миннесотский вопросник об удовлетворенности;
- шкала удовлетворенности работой, метод субъективного анализа работ и др.

К примеру, исследуются самоотчеты работников, представляемые в форме «диагностической оценки работы» и «перечня аспектов работы», как проявление реакции на характеристики работы (по теории характеристик работ). Специальные методы исследования позволяют получить количественное выражение следующих параметров работы:

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

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

• требуемое разнообразие навыков;

• законченность работы, ее значимость;

• самостоятельность и ответственность в сочетании с определенной свободой в выборе методов выполнения работы, наличием обратной связи для получения оценки результатов усилий.

Полученные данные используются для расчета показателя мотивационного потенциала работы (ПМП) по следующей формуле:

$$\text{ПМП} = \frac{\text{Разнообразие} + \text{Законченность} + \text{Значимость}}{3} \times \text{Самостоятельность} \times \text{Обратная связь}.$$

Низкий уровень ПМП указывает на необходимость перепроектировать работу.

Важные направления поддержания высокого уровня удовлетворенности трудом:

• систематическая проверка срока работы персонала на одной должности и управляемое горизонтальное перемещение по службе с интервалом примерно в пять лет. Горизонтальные подвижки нужно сделать престижными. Также необходимо одобрить и сделать престижным перемещение вниз в служебной иерархии на каких-то этапах служебной карьеры;

• обогащение содержания работы и расширение ее рамок (оказывают влияние до 5-летнего срока);

• активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм (проектная, матричная организация);

• систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода;

• реализация новых форм взаимодействия, например, беседы начальника и подчиненного как составная часть эффективного управления, производственная демократия.

При рассмотрении трудовой активности должны изучаться не только и не столько личностные качества, а социальная сущность человека. Трудовое поведение выражает зависимость трудовой деятельности от социальных качеств людей, которые являются отражением социальной среды. Рассмотрение трудовой активности как социально-экономической категории подчеркивает мысль о том, что ее содержание тесно связано с системой факторов и процессов, ее определяющих.

Обобщение теоретических подходов и точек зрения приводит к следующим выводам:

1. Трудовая активность — важнейший вид социальной активности, значимый компонент образа жизни. Его присутствие в системе личностных социальных свойств характеризует активную жизненную позицию личности. Это процесс реализации социального потенциала субъекта.

2. Активность личности — важнейшее социальное свойство человека — не только влияет на уровень его конкурентоспособности как субъекта рынка труда, но и определяет успешность личности в построении и реализации жизненных стратегий в целом. Активность выражает субъективное начало

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

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

личности, проявляющееся с социально-психологической точки зрения в инициативе и ответственности.

3. Трудовая активность может выражаться в различных показателях в зависимости от уровня и субъектов рассмотрения.

4. Изучение трудовой активности должно осуществляться в системе социальных условий и факторов, ее определяющих (как личностных, так и внешних факторов социальной среды).

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

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

Глава 5

РАБОТА И ЕЕ АНАЛИЗ

Работа — объект приложения усилий работником, выполнения им определенных действий и получения результата; совокупность задач и функций, которые могут быть поручены одному работнику и которые он способен выполнить, но если функция или задача описывают в основном содержательную сторону осуществления индивидом (группой или организацией) той или иной деятельности, т. е. отвечают на вопрос: что следует делать, то понятие «работа» включает также организационную сторону осуществления деятельности, т. е. дает ответ на вопросы: как и кому следует делать.

В словарях-справочниках по менеджменту отсутствуют определения понятий «деятельность», «работа», «функция»[1].

В словаре-справочнике «Психофизиология профессиональной деятельности» работа определена как:

- деятельность, занятие, труд (job, work);
- процесс, действие, функционирование (operation, processing)[2].

Таким образом, понятие «работа» содержит в себе некоторую двойственность. С одной стороны, работа имеет содержательную сторону — совокупность задач и действий, а с другой стороны, работа как деятельность, направленная на получение результата, представляет собой процесс, в котором создается этот результат и проявляются способности и умения работника. Понятие «работа» равнозначно понятию «деятельность» и является родовым по отношению к понятию «функция» — определенная работа может включать в себя ряд функций. Например, работа администратора состоит из административных и экономических функций. С другой стороны, работа — процесс выполнения действий («работаю — значит, делаю что-либо») и, следовательно, является содержанием функции.

---

[1] См.: Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. М.: ИНФРА-М, 1996.

[2] См.: *Трифонов Е. В., Трифонов И. Е.* Психофизиология профессиональной деятельности: Словарь. СПб., 1998.

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

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

Рассматривая работу как деятельность, направленную на получение результата, следует выделить следующие ее характеристики: разнообразие, законченность, значимость, автономность, обратная связь от работы (табл. 5.1). Рассмотрим некоторые из них.

Таблица 5.1

Характеристика работы

Характеристика работы	Описание характеристики
Разнобразие	Уровень разнообразия в наборе операций или уровень разнообразия орудий труда и процессов, используемых при выполнении работы
Автономность	Уровень самостоятельности при принятии решений по планированию своей работы, а также по выбору средств ее исполнения
Законченность	Уровень доведения создаваемого продукта (услуги) до конечного результата в рамках данной работы
Результативность (обратная связь)	Уровень информированности исполнителя о результативности произведенных им действий
Взаимодействие	Уровень требуемого от исполнителя взаимодействия с другими работниками для завершения работы
Общительность[1]	Уровень, до которого работа позволяет исполнителю общаться с коллегами и устанавливать неформальные дружеские отношения

Разнообразие — работа должна требовать от работника использования различных знаний и навыков, поэтому задания должны различаться между собой.

Законченность — работа должна представлять завершенный цикл действия, приводить к видимому результату.

Значимость — работа должна показывать, как результат ее выполнения влияет на жизнь и благосостояние других людей.

Автономность — работа должна обеспечивать необходимую свободу и независимость в действиях при ее выполнении.

Обратная связь от работы — работа должна обеспечивать работника ясной и понятной информацией об уровне ее выполнения.

Все вышеперечисленные характеристики вызывают у человека интерес к работе и направленность его действий на достижение лучших результатов, т. е. характеризуют ее сложность и содержание.

Содержание работы — это совокупность функций, задач и действий, которые необходимо выполнить для получения результата в работе[2]. Различия между видами работ показывают ее качественные характеристики и накладывают отпечаток на процесс выполнения. Виды работ «не создаются природой», их проектируют и формируют специалисты, учитывая в должной мере описанные выше характеристики.

[1] Данная характеристика является социальной по характеру и определяет не сложность работы, а ее привлекательность с точки зрения удовлетворения работником потребности в общении.

[2] «...Содержание, как таковое, есть то, что оно есть, лишь благодаря тому, что оно содержит в себе развитую форму» (*Гегель*. Сочинения. Т. 1. М.-Л., 1929. С. 224).

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

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

О. С. Виханский и А. И. Наумов изучение содержания работы называют *функциональным анализом работы*, в который включают описание того:

- что работник делает по отношению к другим работникам и другим работам;
- какие методы и операции следует использовать — технология выполнения работы;
- какие машины и оборудование используются при выполнении данной работы — средства работы;
- какой продукт/услуга производится в процессе выполнения — результат работы.

Первые три позиции связаны с процессом; четвертая — с результатом работы. Необходимо учитывать как составляющую предмет труда — сырье, материалы, которые в большой степени влияют на содержание работы.

Описание содержания работы может быть широким или узким, т.е. может быть простым заявлением о том, что надо делать, или детальным разъяснением каждой отдельной операции, вплоть до отдельных ее элементов, включая и микроэлементы (табл. 5.2).

С точки зрения физиологии важно то, что работа характеризуется тратой энергии, требует определенных физических и (или) интеллектуальных усилий со стороны работника — «легкая работа», «тяжелая работа», «невы-

Таблица 5.2

Содержание работы (по Ф. Герцбергу)

Гигиенические факторы содержания работы	Побудительные мотивы содержания работы
Руководство	Достижение
Условия работы	Признание
Методы, способы и приемы контроля	Выбор. Оплата
Ответственность	Личный служебный рост
Факторы, вызывающие удовлетворение от содержания работы	Факторы, вызывающие неудовлетворение от содержания работы

Источник: *Herzberg Fr.* Work at the Nature of Man. N.Y., 1966.

Содержание работы (по исследованиям Тавистокского института)

Содержание работы	Условия, в которых выполняется работа
Содержание работы должно требовать разумных усилий для ее выполнения	Должна быть обеспечена минимальная социальная поддержка
Работа должна быть разнообразной	Работнику необходимо признание на рабочем месте
Необходимо обеспечивать возможность учебы на работе	Работник должен связывать деятельность на работе с общественной и личной жизнью
Планирование выполнения работы должно входить в компетенцию самих работающих	Работа должна способствовать осуществлению желаний в будущем

Источник: *Вильховченко Я. Д.* Критика современной буржуазной теории человеческих отношений в промышленности. М., 1971.

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

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

носимая работа» или обмена энергией физического объекта с окружающей средой.

В силу ограниченности в конкретный исторический период времени возможностей человека по созданию работоспособных систем иной природы (механических, электрических, информационных, биологических и пр.) процесс замещения труда человека работой технических и иных систем неравномерен и сопровождается отчуждением труда в противоречивых формах. В частности, возможно замещение не только труда человека работой технических систем, но и одного вида труда другим.

Процесс вытеснения человека с рабочего места машинами начался в XIX в., продолжился роботами и компьютерами в XX в. По всей видимости, будет продолжен в XXI в. (табл. 5.3). Например, развитие информационных технологий и перспективы «e-business» позволят виртуальным организациям занять достойное положение в будущей экономике. Дистанционный характер работы связан с процессом ее выполнения, происходящим за пределами организации, и отсутствием непосредственного стимулирующего воздействия организационного окружения.

Таблица 5.3

Вытеснение человека в работе

Этап	Техника и технология	Работа человека	Время
I	Машины и механизмы	Использование физических возможностей	Прошлое
	Роботы и манипуляторы	Монотонные, повторяющиеся операции	
II	Компьютеры и сети	Обработка и передача информация	Настоящее
	«САПР» и экспертные системы	Проектирование и изобретательство	
III	Искусственный интеллект	Оценка нового и планирование будущего	Будущее

Развитие технологии, с одной стороны, облегчает труд человека, позволяет затрачивать меньше времени и усилий; с другой стороны, позволяет выполнять работу без его участия. Этот процесс приводит к вытеснению человека из различных сфер деятельности и в конечном счете к безработице в обществе. С экономической точки зрения, работа для человека не только деятельность по созданию товаров и услуг, но и средство к существованию, источник благополучия для каждого.

Что касается сегодняшнего состояния российской экономики, можно заметить процесс исчезновения работ. Одна из причин этого процесса — технологическое развитие, но не самой России, а в общемировом масштабе. Работа как деятельность, направленная на получение результата, становится экономически невыгодной, не только потому, что результаты работы — товары и услуги — не конкурентоспособны на рынке, но и из-за низкой производительности работников. Таким образом, как высокая производительность и технологическое развитие приводит к исчезновению

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

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

работы, так и низкая производительность работника приводят к исчезновению работы из-за низкой конкурентоспособности организации.

Все рассмотренные выше характеристики работы необходимо учесть при проектировании работы online. Их можно заложить в интерфейс программы рабочего места, сделать его не только дружественным, интуитивным, обучающим, но и интересным, а главное — направляющим действия человека и побуждающим к достижению результата.

Решение проблемы мотивации работника при дистанционном выполнении работы позволит ощутить все плюсы выполнения работы он-лайн как работнику, так и организации в целом; организации — открыть неограниченные возможности по привлечению способных и талантливых людей со всего мира на работу в компанию, использовать их способности, знания и умения в работе виртуальной организации, дать им возможность самореализовать себя в работе; человеку — не только экономить силы, время и средства на поездки, но и получить интересную, выгодную работу, использовать в большей степени свои знания, навыки, раскрыть свои способности и таланты.

Все это может дать большой импульс развитию виртуальных организаций и дистанционному виду работ. В связи с этим существует множество разнообразных видов работ, привлекающих или отталкивающих рабочих по своим характеристикам.

Степень требуемых физических усилий — контраст труда землекопа и программиста-компьютерщика очевиден каждому. В общем случае большинство людей предпочитает работу, требующую минимума физических затрат.

Степень вредности — обычно люди предпочитают физически комфортные и безопасные условия труда.

Месторасположение работы — одни виды работ выполняются на улице, другие в помещении, одни подразумевают присутствие на одном и том же месте, другие требуют постоянного передвижения. Предпочтения того или иного рода весьма индивидуальны.

Продолжительность работы — на некоторые работы затрачиваются интенсивные усилия в течение коротких промежутков времени, а на другие, менее сложные и монотонные — долгие часы. На некоторых работах труд бывает прерывистым, а на других — непрерывным.

Взаимодействие с другими людьми — определенные виды работ требуют частых контактов с другими людьми. Характерен контраст между положением оператора радара на изолированной станции, редко с кем-нибудь встречающегося, и работой лиц, занятых организацией деловых приемов.

Степень свободы ответственности при решении задач — определяет степень его автономии (сравните, например, контраст между автономией профессора университета и рабочего на конвейере).

Идентификация цели — речь здесь идет о степени цельности работы и осознании работником, что он выполняет какую-то крупную работу целиком (как противоположность затрате сил лишь на какую-то часть неизвестного работнику целого).

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

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

Сопоставимость и повторяемость результата — работа связана с решением однородных по содержанию задач, достижением одинаковых целей и выполнением аналогичных действий. Получаемые результаты в работе имеют временную периодичность и сравнимы друг с другом.

Проектная работа связана с выполнением и осуществлением разных по содержанию действий и задач, направленных на достижение результата. Содержание работы существенно меняется после каждого ее выполнения, нет четкой временной периодичности и результаты трудно сопоставимы.

Взаимодействие работников при выполнении работы:

• индивидуальная работа выполняется при минимальном взаимодействии работников и высокой автономности их деятельности. Достижение результата зависит от индивидуальных действий работника;

• групповая работа выполняется с максимальной степенью взаимозависимости между работниками. Получение результата зависит от взаимодействия работников по работе.

Регламент выполнения работы[1]. В регламентированных работах действия работника определены инструкцией, заданной технологией, работник при выполнении работы не вносит в нее элементов новизны и личностного вклада. Результаты регламентированной работы измеряются в количественных показателях и зависят не столько от способностей работника, сколько от возможности реализации этих способностей в существующем регламенте.

В инновационных работах действия работника направлены на создание нового продукта, изделия, ранее неизвестного, или на разработку нового метода производства. В этом случае полученный результат работы зависит от личности работника и проявляется при его использовании в деятельности организации. Получение результата новаторской работы определяется творческими способностями и зависит от самого работника.

Направленность результата[2]. Результаты работы направлены на создание организацией продукта, предназначенного для потребителя или клиента вне организации. В создании продукта участвуют линейные подразделения: снабжение, производство, сбыт, маркетинг, НИОКР.

Результаты работы направлены на создание продукта, необходимого внутри организации, и оцениваются по изменениям деятельности организации. Результаты, связанные с администрированием, организационным развитием, направлены на обеспечение деятельности организации.

Работу как процесс по созданию продукта можно разложить на отдельные действия, выполняемые каждым работником, которые приводят к получению результата. Но при этом каждая работа должна сохранить вид процесса. Это означает, что работник получает работу, выполняет и передает ее дальше по цепочке (рис. 5.1).

Выполнение работы в организации отдельным работником представляет процесс по преобразованию ресурса в продукт путем осуществления определенных действий, использования технологии и необходимых методов.

[1] См.: *Генкин Б. М.* Основы управления персоналом. М.: Высшая школа, 1996.
[2] См.: *Рофе А. И.* Научная организация труда. М.: МИК, 1998.

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

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

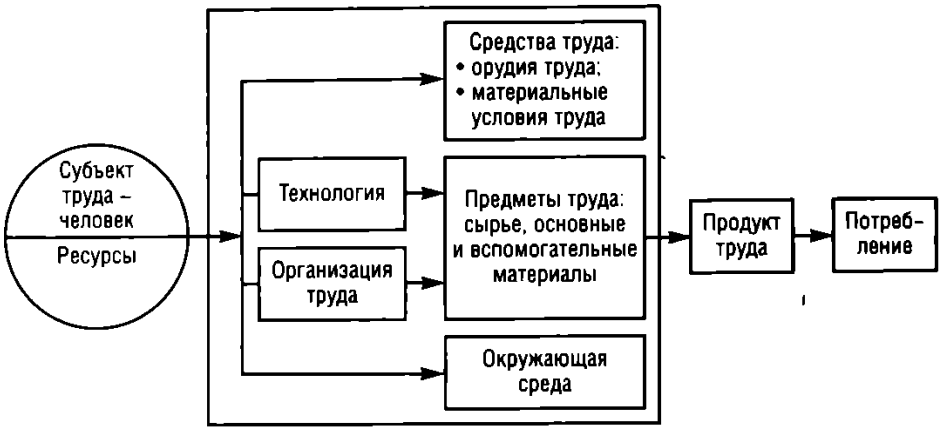


Рис. 5.1. **Работа как процесс**

Конкретная работа проектируется исходя из целей и задач, стоящих перед организацией.

Еще в начале XX в. Ф. Тейлор рассматривал работу как задание, которое должно быть выполнено работником или объединенными усилиями работников и администрации. Задание подробно объясняло, что должно быть сделано и как, указывало точное время выполнения работы. Планы заданий составлялись с тем расчетом, чтобы обеспечить хорошую и тщательную работу[1].

Ф. и Л. Гилберты расширили изучение работы до исполнителя, его движений (терблигов) и затрачиваемого на них времени. Это позволило проектировать рациональные методы выполнения работы и устанавливать нормы затрат рабочего времени. Первым, кто поставил вопрос об эффективном выполнении работы в организации, был Г. Эмерсон. Для повышения производительности он предложил двенадцать принципов организации работы, часть из которых непосредственно относятся к выполнению работы работником.

Одним из основателей изучения работы в нашей стране был А. К. Гастев. Работа рассматривалась им с позиции проектирования и организации рабочего места, обучения использованию новых методов выполнения работы. Другой подход к выполнению работы был у П. М. Керженцева[2], который предвидел машинизацию производства и уделял больше внимания управленческим аспектам выполнения работы, в том числе рациональному использованию рабочего времени. Выполнение работы, по мнению Керженцева, зависит от трех основных частей: действий работника; технического оснащения производства и организационных методов. Эти методы нашли отражение в работах Т. Котарбинского, у которого при выполнении любой работы всегда налицо виновник — агент действия, т. е. сам работ-

[1] См.: *Тейлор Ф.* Научная организация труда // Управление — это наука и искусство. М.: Республика, 1992.

[2] См.: *Керженцев П. М.* Принципы организации производства. М., 1968. С. 277—284.

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

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

ник, произвольный импульс — мотивированные действия, материал, инструмент и изделие, а также способ действия, метод преобразования материала в изделие и получаемый результат[1].

Новым взглядом на работу, как на результат деятельности, явилась концепция управления по целям П. Друкера, где работа представлена в виде действий, направленных на достижение целей, а «...цель — это не что иное, как декларация о требуемом результате»[2].

Управление по целям требует помимо ясного и четкого определения целей или желаемых результатов работ формирования реальных программ их достижения и четкой системы оценки параметров работ путем измерения конкретных результатов по этапам достижения поставленных целей. Но сами действия по достижению целей и мотивация работника при выполнении работы не раскрывались.

Современный способ представления работы в виде проекта, является концентрацией передовых концепций менеджмента, а наличие основных атрибутов работы — цель, действия и результат — показывают справедливость такого сравнения. Финансовая самостоятельность, зависимость от времени, оценка качества клиентом, гибкость и делают представление работы в виде проекта перспективным направлением проектирования работы в современных организациях.

Работу можно представить как цикл действий, который нужно совершить работнику для ее выполнения (рис. 5.2), имеющий начало и конец, во время которого совершается действие и выполняется работа.

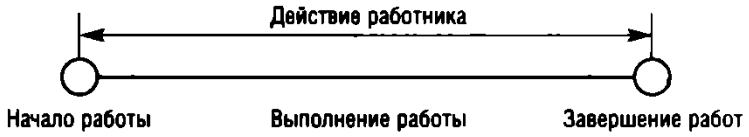


Рис. 5.2. **Работа как действие**

Таким образом, действия по выполнению работы имеют начало, непосредственно выполнение работы и завершение работы. Процесс выполнения работы, как правило, наблюдаем, а действия по ее начинанию и завершению скрыты от наблюдения, но как и процесс выполнения они требуют от работника внутренних усилий и внимания.

Кроме того, работу можно рассмотреть как действия по созданию результата. Для этого от работника требуются действия (рис. 5.3), различные

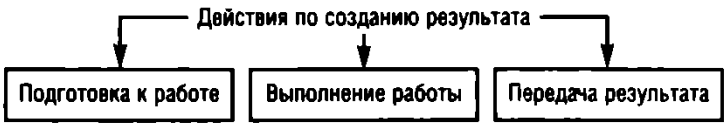


Рис. 5.3. **Работа как действия**

[1] См.: *Котарбинский Т.* Трактат о хорошей работе. М.: Экономика, 1975. С. 43—55.
[2] *Моррисей Дж.* Целевое управление организацией / Пер. с англ. М.: Сов. Радио, 1979.

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

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

по своему содержанию и направленности — подготовка к работе, выполнение работы и сохранение результата, что фиксируется в норме штучного времени.

Выполнение работы в организации невозможно представить без координации действий, объединения усилий работников и распределения задач. Работа каждого работника в организации должна включать в себя организационные механизмы, способствующие координации и взаимодействию по работе работников. В содержании работы можно отметить три взаимосвязанных вида построения отношений: полномочия, ответственность и подконтрольность (рис. 5.4).



Рис. 5.4. **Работа как взаимодействия**

Полномочия состоят в праве требовать для выполнения работы всего необходимого, ответственность заключается в действиях, которые работник осуществляет для выполнения работы, а контроль выражается в подотчетности о результатах деятельности и достижении намеченных целей.

Работа как результат характеризуется тем, что какую бы работу ни выполнял работник, всегда имеется не один, а два результата: первый, явный и измеримый — это сама продукция, а второй, который не виден, но неизбежен, в виде изменения отношения к работе, характера работника, его личности[1].

Такая двойственность известна в психологии как два параллельных «потока» деятельности — внешний и внутренний. Внешний «поток» — это деятельность работника, совершение действий, направленных на выполнение работы, т. е. восприятие работником собственного влияния на содержание работы. Таким образом влияние на работу — это действия, направленные на изменение содержания работы, они оказывают лишь опосредованное влияние. Внутренний «поток» — это чувства и переживания человека при выполнении работы, формирующие личность работника и его отношение к работе, т. е. восприятие работником себя и своих действий в работе (владение своей работой и умение достигать в работе необходимого результата).

В организации второй, скрытый результат проявляется в том, что люди, выполняющие работу, становятся более умелыми, добросовестными, инициативными, у них появляется внутренняя мотивация к работе.

Таким образом, результат работы подразумевает помимо воздействия работы на работника еще и наличие воздействия на работу со стороны работника, и это воздействие проявляется через факторы содержания работы. Влияние работы на работника можно рассмотреть как влияние содер-

[1] См.: *Каверин С. Б.* Мотивация труда. М.: Институт психологии РАН, 1998. С. 167.

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

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

жания работы, так и влияние необходимых для ее выполнения действий на мотивацию работника. Влияние со стороны работника на работу также можно рассмотреть с двух позиций: влияние работника на содержание работы; влияние работника на процесс ее выполнения.

Согласно «теории активации» В. Скотта, результативность выполнения человеком своей работы зависит от уровня его активации — внешнего стимулирующего воздействия (рис. 5.5).

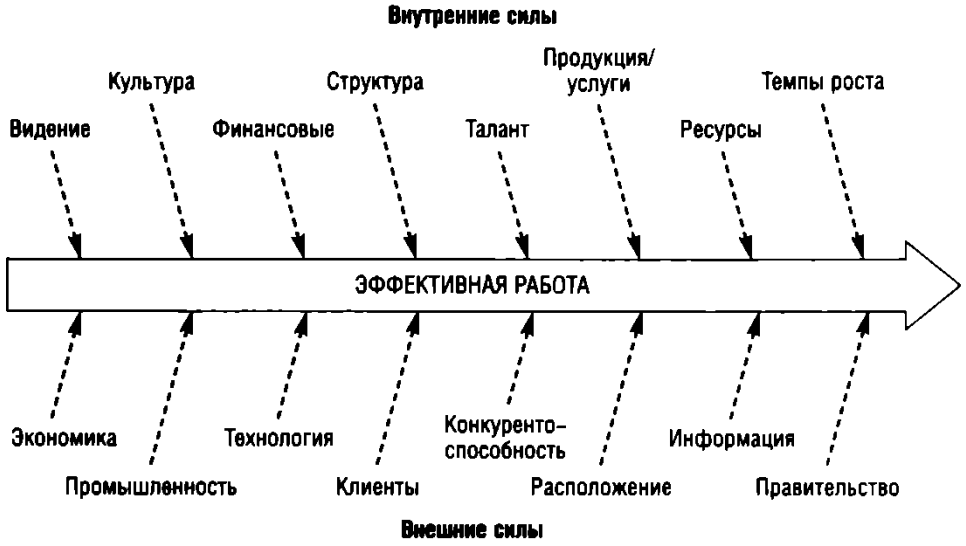


Рис. 5.5. **Источники эффективной работы**

Активация, в свою очередь, зависит от силы воздействия, ее изменения во времени и от количества воздействий. Этим внешним активирующим воздействиям, сопровождающим выполнение работы, соответствуют следующие пять характеристик работы: сложность, новизна, неожиданность, неопределенность и конфликтность. Рассмотрим, что представляет каждая из них.

Сложность работы — взаимосвязь действий и задач, которые необходимо выполнить по работе.

Новизна работы — обновление содержания работы во времени.

Неожиданность в работе — непредсказуемость появления работы и получаемого результата.

Неопределенность в работе — не определено, что, где, когда и с кем делать.

Конфликтность в работе — наличие противоречий и взаимоисключающих действий.

Для достижения организацией поставленных целей необходимо, чтобы каждый работник выполнял свою работу и получал определенный результат. Добиться выполнения работы можно экономическим путем, т. е. обменом результата работы на денежное вознаграждение (*сдельная* форма опла-

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

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

ты). Другим способом обеспечить выполнение работы является получение работником денежного вознаграждения за затраченное на работу время или исполнение служебных обязанностей в течение некоторого времени (*повременная* форма оплаты). Экономические отношения организации с работником, обмен результатов работы на зарплату приводит к выполнению регламентированной работы, но в случае с работой, требующей большого личностного вклада, не дают желаемого результата, поскольку у работника, в этом случае нет прямой заинтересованности в результатах работы.

Согласно «теории мотивации» Дж. Р. Хакмана[1], чтобы работа мотивировала работника, она должна давать ему информацию об уровне выполнения работы, ощущение ответственности и чувства значимости выполняемой работы (рис. 5.6).

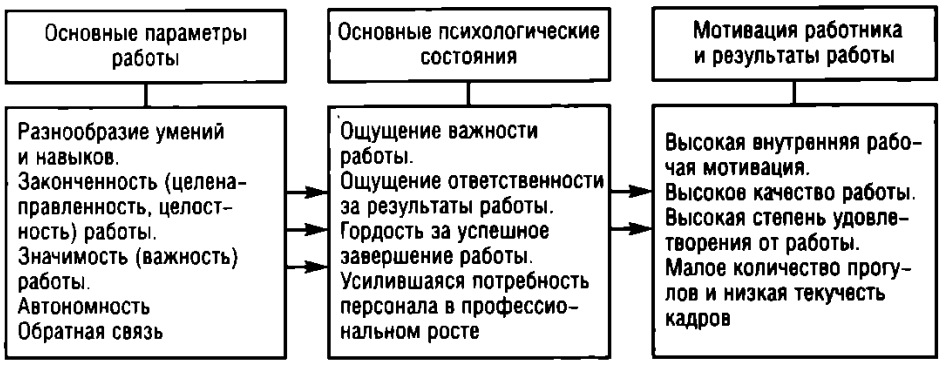


Рис. 5.6. **Мотивационные характеристики работы**

Выполнение работы и получение результата складывается целиком и полностью из действий работника, характер и последовательность этих действий зависит от человека, его замыслов и мотивации. Процесс получения результата начинается с желаний и потребностей работника, поскольку инструмент и используемые технологии только направляют его деятельность и позволяют добиться больших успехов в работе.

Согласно теории ожидания В. Врума, работа для человека является средством, инструментом удовлетворения своих потребностей. А с позиции обеспечения выполнения работы в организации и получения высоких результатов, работа должна быть целью для работника, что требует мотивации работника самой работой, тем более что характеристики поведения, которые ему необходимо проявить, определяются работой и ее содержанием. Роль менеджера по обеспечению выполнения работы в этом случае заключается не только в наборе необходимых людей, их стимулировании, но и в том, чтобы сделать работу интересной для работника и развить важные для ее выполнения качества.

[1] *Hackman J. R., Oldham G. R.* Motivation through the design of work // Organizational Behavior and Human Performance. 1976. Vol. 16; *Hackman J. R., Oldham G. R.* Work redesign. Reading Mass.: Addison-Wesley, 1980.

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

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

«Теория характеристик работы» основана Дж. Р. Хакманом на теории мотивации Герцберга и предполагает набор факторов, которые внутренне мотивируют работника. Важным является то, что факторы носят качественный характер, субъективный, оцениваются самим работником, а не объективный, как при процедуре оценки работы. Отличие теории Хакмана не в различии этих факторов, а в том, что, согласно теории Герцберга, мотивирующее воздействие на работника оказывают факторы, связанные с работой, а не условия, в которых работа выполняется, а в «теории характеристик работы» — факторы связаны с содержанием работы, влияние которого на мотивацию происходит через восприятие содержания работы работником, вызывая определенные внутренние состояния, которые и пробуждают мотивацию, т. е. желание лучше выполнить работу. Можно предположить, что взаимодействие работника и работы также влияет на работника, его состояние и, соответственно, его мотивацию, посредством восприятия работником аспектов этого взаимодействия.

О наличии мотивации будет говорить восприятие работником, кроме содержания работы, других аспектов взаимодействия с работой: воздействие работы на работника; влияние работника на содержание работы; способности работника получить результат своих действий.

Мотивация содержанием работы как внутренняя побуждающая сила создается в процессе выполнения работы и направлена на получение результата (рис. 5.7). Таким образом, имеет место самовоспроизводство вознаграждения как внутреннего мотиватора, за хорошую работу через положительное подкрепление действий в процессе выполнения работы. Внутренняя мотивация подразумевает, что работник проявляет интерес непосредственно к работе независимо от стимулирующего воздействия, а выполнение работы, в свою очередь, приводит к удовлетворению внутренних потребностей.

Для создания внутренней мотивации (по Дж. Р. Хакману) работник должен:

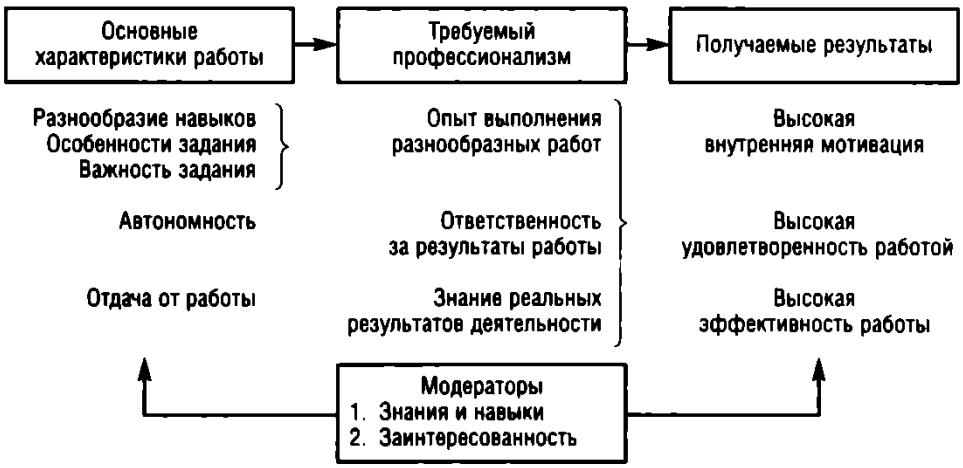


Рис. 5.7. **Мотивационная модель характеристик работы**

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

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

• *знать результат* своей работы, иначе обрывается мотивационный цикл;

• *чувствовать ответственность* за качество и уровень выполнения работы, т. е. ощущать личную персональную ответственность за получаемый результат;

• *воспринимать свою работу, как важную или необходимую*, т.е. понимать, что результат работы влияет на жизнь других людей.

По мере развития технологии изменяется характер работы, что требует от работника большего личного вклада в работу. *Личный вклад в работу* — это не только использование знаний и умений, но и решение возникающих проблем, предупреждение их появления, создание нового в работе и межличностное взаимодействие по работе.

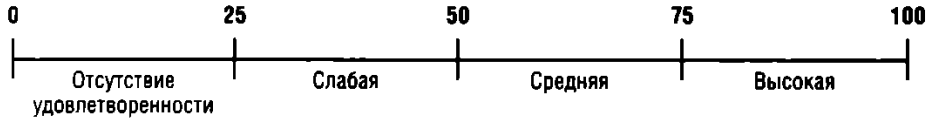


Рис. 5.8. **Шкала оценки удовлетворенности работой**



Рис. 5.9. **Шкала оценки внутреннего проявления организационной культуры**

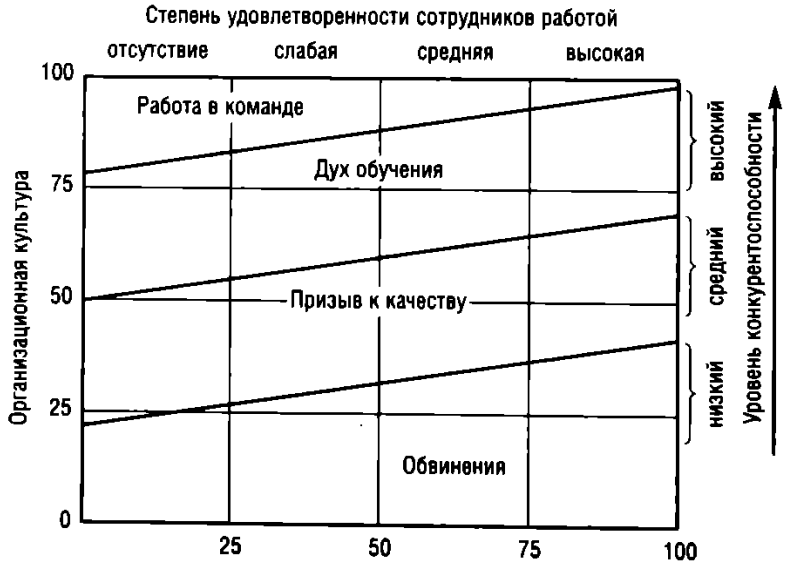


Рис. 5.10. **Модель оценки уровня конкурентоспособности организации**

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

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

Таблица 5.4

Уровень конкурентоспособности организации

Уровень конкурентоспособности	Характеристика организации
Низкий	Наличие системы обвинений, отсутствие инициативы у сотрудников (инициатива наказуема), низкая степень ответственности, присутствие чувства страха, наличие конфликтов и поиск виновных — все это результат систематических ошибок руководителя. В такой организации могут быть и сотрудники, удовлетворенные работой (поддерживающие руководителя). Как правило, в таких компаниях не задерживаются высококвалифицированные сотрудники
Средний	Внедрение системы управления качества или отдельных ее элементов. Присутствуют всевозможные виды и формы контроля. Имеются сотрудники, испытывающие чувства неуверенности в себе и недоверия друг к другу и, напротив, положительно воспринимающие любые формы контроля. Как правило, у таких организаций есть потенциал для развития
Высокий	Самообучающиеся организации и организации, имеющие федеративный тип организационной структуры с выделением стратегических хозяйственных подразделений (СБЕ[1]) в самостоятельные бизнес-единицы

Работу надо строить таким образом, что работник будет стараться выполнить ее лучше и достичь более высоких результатов, применяя имеющиеся знания, умения, способности. Непосредственная заинтересованность работника в результате способствует достижению лучшего результата, а умение выполнять работу сформирует необходимое отношение и интерес к ней.

Требования к работе отражают необходимые для ее выполнения качества индивида, такие как умения, навыки, способности, образование, опыт, здоровье, воспитание и другие индивидуальные качества (рис. 5.11). Для составления списка этих требований в условиях конкретной организации используется метод должностного аналитического вопросника. Этот метод предполагает описание указанных характеристик индивида путем анализа следующих параметров работы:

- информационные источники, важные для выполнения работы;
- обрабатываемая информация и принимаемые решения, необходимые для выполнения работы;
- физические действия и умения, требуемые для выполнения работы;
- характер межличностных отношений, желательных для работы;
- характер реакции индивида на условия работы.

В этот перечень необходимо включить требования к социально-психологическим характеристикам личности работника, а именно: темперамент, характер, память, мышление, мотивация и пр.

[1] СБЕ (стратегическая бизнес-единица) — структурное подразделение организации, имеющее свою миссию и право самостоятельно вести хозяйственную деятельность (имеет бюджет и другие необходимые ресурсы).

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

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

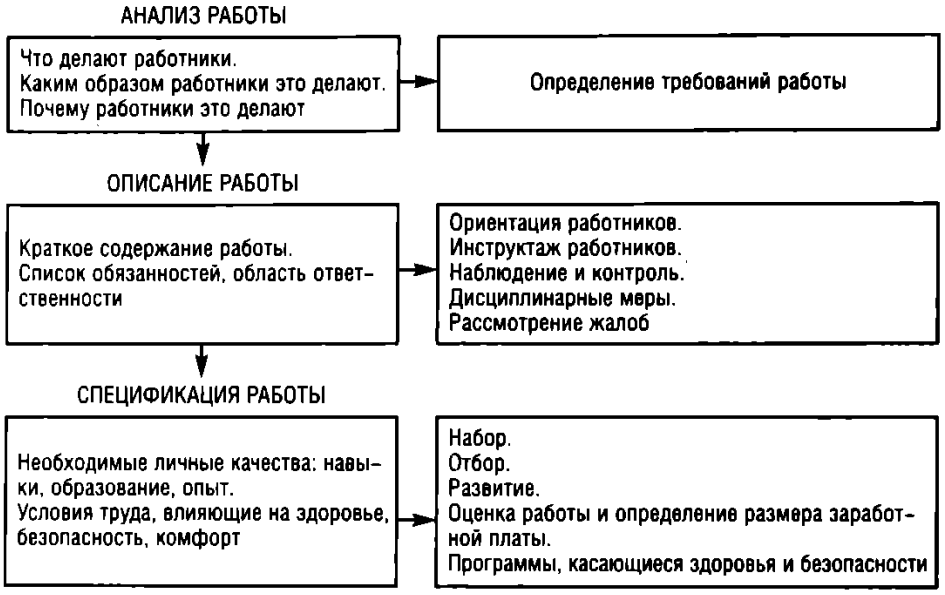


Рис. 5.11. **Определение требований работы**

Масштабность задач, стоящих перед исследователями трудовой деятельности, привела к необходимости сгруппировать профессии по принципу сходства.

Созданием такого классификатора давно и продуктивно занимаются на Западе.

Так, E. McCormick с соавторами проделали огромную работу, проанализировав 4 тыс. профессий с применением факторного анализа. Оценка проводилась по 44 шкалам, отражающих различные аспекты профессиональной деятельности. Вычислялись корреляции между всеми показателями профессиональной деятельности, проводился факторный анализ. В результате выделено семь основных профессиональных требований:

- образование, профессиональная подготовка, умственное развитие;
- способность к точным, прецизионным операциям;
- быстрота и ловкость;
- эстетическое восприятие;
- способность к ручному труду;
- коммуникабельность;
- тяжесть труда.

Для каждой из 4 тыс. профессий вычислены оценки по указанным выше семи факторам и получено 115 паттернов (сочетаний комбинаций профессиональных требований для различных профессий), включающих различные профессии (причем 33 паттерна включило в себя 88% профессий).

В США, например, в 1991 г. вышло уже 4-е издание Словаря названий профессий — DOT (Dictionary of Occupational Titles), включающего описание содержания труда более чем по 12 тыс. профессий. Составители про-

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

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

анализировали свыше 75 тыс. рабочих мест на предприятиях производственной и непроизводственной сфер в США.

Содержащиеся в словаре профессии имеют 9-значный код, в котором учитываются: отраслевая принадлежность профессии; сложность и характер труда, описываемый через три компоненты — отношение к информации, отношение к людям, отношение к вещам; алфавитный номер названия профессии.

Работы по созданию аналогичного рода классификатора ведутся и в России. Отечественные описания профессий обычно содержат общие сведения о профессии (формы профессиональной подготовки, описание рабочего места), описание содержания и условий труда (материалы, инструменты, процесс и результат работы, необходимые знания и умения и др.), описание человека в процессе труда (положительные и отрицательные моменты в работе, трудности, степень ответственности, элемент творчества, психофизиологические качества и медицинские противопоказания, положительные и отрицательные последствия работы для человека), социально-экономические особенности профессии. Специалисты отмечают, что разработке классификатора способствовало бы исследование структуры рабочих функций в рамках различных профессий в целях выявления общих для групп профессий и специфических для рабочих мест функций и операций, сравнения их по сложности с присвоением соответствующей балльной оценки. Это позволило бы более обоснованно подойти к определению диапазона в оплате квалифицированного и неквалифицированного, сложного и простого труда, более полно учесть различия в сложности труда.

Анализ работы — это процедура объективного исследования работы: описания ее содержания, обязанностей работника и условий работы[1]. О. С. Виханский и А. И. Наумов определяют анализ работы как «объективное описание содержания работы, требований к ней и ее окружения или контекста»[2].

Согласно Британскому институту стандартизации, анализ работы — это определение наиболее существенных характеристик работы. Американский департамент труда расширил это определение. Согласно трактовке этого термина, анализ работы определяется как «любой процесс упорядочения и оценки информации», связанной с работой или работником. Эта информация может отражать содержание работы, выраженное в терминах конкретных рабочих функций и процедур, или включать в себя характеристики работника (практические навыки, знания, способности и т. д.), требуемые для компетентного выполнения работы.

Анализ работы позволяет получить информацию об имеющейся работе, оценить ее адекватность целям и задачам организации. Общие цели фир-

[1] В структуре служб управления персоналом стран с развитой рыночной экономикой предусмотрена должность аналитика работ, в обязанности которого входят: изучение и анализ работы и составление описания обязанностей, он оценивает работу и определяет соответствующий уровень зарплаты и т. д.

[2] Контекст работы — «факторы физического, социального и другого характера, описывающие условия, в которых она должна выполняться, а также права и ответственность». См.: *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. М.: Гардарика, 1998. С. 259—260.

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

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

мы устанавливаются организационным планированием; эти цели трансформируются в процессе организации труда в цели и задачи отдельных производственных звеньев и участков; в ходе анализа работ определяются функции и обязанности различных групп работников. С помощью анализа «организации», более узко — организации труда — выясняется, какие виды работ нужны данной фирме, с помощью же их анализа — содержание. Результатом анализа работ является описание требований, которые предъявляются к лицам, выполняющим те или иные виды труда, в том числе — должностные инструкции и спецификации. Таким образом, устанавливается связь между целью каждого вида работ и способом его выполнения посредством описания функций работника.

Анализ работ объединяет все функции управления персоналом в единое целое на основе структуризации всех видов работ на данном предприятии в связи с его целями (рис. 5.12). Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работ, который является основным аспектом управления трудовыми ресурсами. Всесторонняя оценка всех служащих, административных, технических специальностей создает надежное основание для принятия буду-

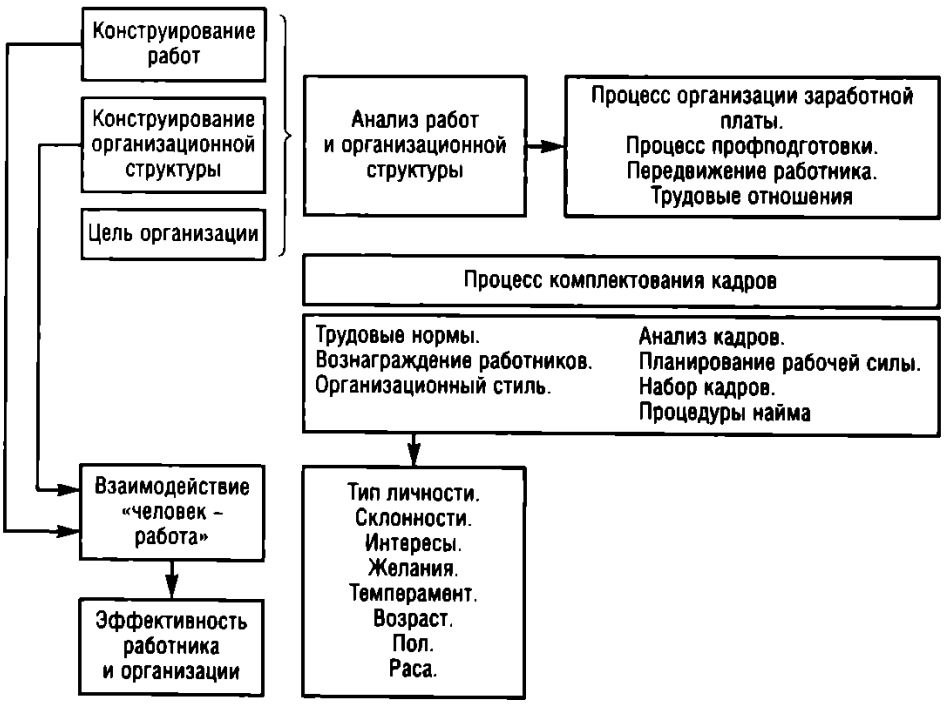


Рис. 5.12. **Роль анализа работ в процессе управления персоналом**

Источник: *Schneider B.* Stuffing organization. Pacific Palisades (Calif.), 1976. P. 43.

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

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

щих решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценки деятельности и повышения по службе.

При анализе работы используются термины: «работа», «операция», «элемент» и др.

Работа — вся деятельность организации — должна разделяться на отдельные управляемые единицы: работы по различным видам, операциям. Эти отдельные виды деятельности называются единицами работы. Для некоторых единиц работ требуется не один, а несколько занятых, каждый из которых занимает определенную позицию — должность. Позиция предполагает различные должностные обязанности по исполнению работы только одним. Именно по таким единицам работ необходимо проводить анализ и составлять описания этих должностей (должностные инструкции).

Задание — четко определенная работа, которая поручается конкретному человеку. В условиях стабильной среды задания в основном однообразны и мнение сотрудника о том, как нужно выполнять работу, не имеет большого значения, так как задания регламентируются жесткими правилами и формальными процедурами. Они четко определены и разделяются на отдельные части, подобно деталям механизма. Знания и контроль централизованы на высших иерархических уровнях организации, а от сотрудников ожидают выполнения распоряжений без обсуждения. В динамичной среде, напротив, задания определяются более широко и свободно, поощряется самостоятельность решений возникающих проблем, часть полномочий делегируется подчиненным, существует мало правил и процедур и высоко ценится работа в командах.

Примером заданий первого типа может служить конвейерная линия массового производства, где наблюдается узкая специализация, а каждое задание структурировано и определено формальными правилами и процедурами. Каждый работник выполняет однообразное задание, не требующее образования или большого профессионального опыта. От сотрудников не ожидают самостоятельности мышления или принятия рабочих решений. Однообразные задания не вызывают особого энтузиазма у рабочих, зато они обеспечивают высокую эффективность в эпоху массового производства с ее специализированными техниками и четко определенными процедурами.

Задача — определенная часть работы, включающая в себя комбинацию операций:

- наименьшая единица работы, используемая для целей планирования, управления, контроля;
- комбинация элементов.

Операция — часть работы, осуществляемая одним работником (или группой) на одном рабочем месте, охватывающая все действия работника по выполнению единицы заданной работы над одним предметом труда.

Элемент — строго определенная часть операции, выбранная для удобства наблюдения, оценки и анализа. В качестве таковых выделяют трудовые приемы, действия и движения.

Анализ работ (заданий) — процесс распознания и описания единиц работы и анализа ресурсов, необходимых для успешного выполнения кон-

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

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

кретной работы. Перед началом анализа работы желательно выяснить взаимосвязи трудовых процессов; число автономных работ, которые реально существуют; точные границы задач, обязанностей, ответственности, которые входят в состав работы.

Анализ работы — это исследовательский процесс, определяющий наиболее существенные характеристики (составные части) работы (выявление трудовых функций и обязанностей работника) на основе упорядочения и оценки информации, связанной с работой или работником.

Различие между аспектами, ориентированными на работу, и аспектами, ориентированными на работника, довольно очевидно. Первые являются описаниями содержания работы, характеризуют и преимущественно связаны с технологическими аспектами выполнения работы и в общем виде отражают то, что делается работником.

С другой стороны, аспекты с ориентацией на работника имеют большую тенденцию к характеристике связанного с этим обобщенного человеческого поведения.

Анализ работы является процессом исследования для определения наиболее существенных составных частей работы. Исследование имеет два аспекта:

1) *анализ с ориентацией на задачу* — для определения функциональных обязанностей, ответственности, методов выполнения работы и т. д.;

2) *анализ с ориентацией на работника* — для определения компетенций работника, требуемых для успешного выполнения работы.

Цель анализа работы — дать объективное описание самой работы, т. е. ее содержания, требований к ней и ее окружения (контекста) и на этой основе выявить существенные ее характеристики и требования к исполнителям, необходимые для выполнения данной работы.

Существует три основных подхода к проведению анализа работ: функциональный, поэлементный и метод ключевых действий (или ключевых областей).

Перед началом анализа работы выясняются взаимосвязи одной работы с другой, число автономных работ, которые существуют в действительности, и точные границы задач, обязанностей, ответственности, которые входят в состав работы. Этапы анализа работ приведены на рис. 5.13, а перечень вопросов для анализа — в табл. 5.5.

Программа анализа работы зависит не от общего количества работающих, а от общего числа автономных и идентичных работ. Описав конкретную работу (т. е. то, что один человек в действительности делает либо само-

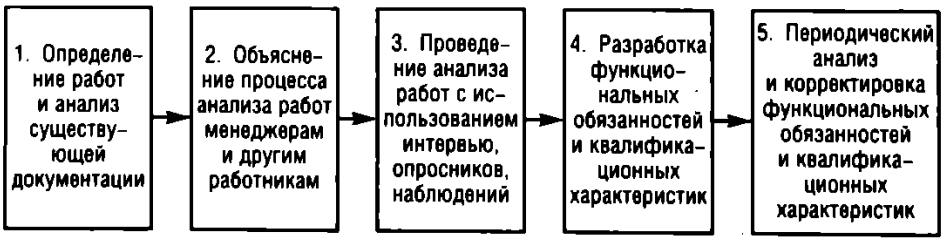


Рис. 5.13. **Этапы анализа работы**

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

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

Таблица 5.5

Блоки задач, решаемые при анализе работы

Блок 1. Основные характеристики работы. Что делается? Когда это делается? Почему это делается? Где это делается? Как это делается?
Блок 2. Ответственность. Ответственность за подчиненных. Ответственность за оборудование, материалы, инструмент. Финансовая ответственность
Блок 3. Рабочие взаимоотношения. Взаимоотношения с вышестоящими работниками. Взаимоотношения с коллегами. Взаимоотношения с работниками других отделов. Взаимоотношения с общественностью, клиентами. Взаимоотношения с подчиненными
Блок 4. Требования, предъявляемые работой. Требуемый уровень производительности и результатов. Требуемые навыки и опыт. Требуемые аналитические способности. Требуемые физические данные и состояние здоровья. Требуемый уровень мотивации и социальные навыки
Блок 5. Условия труда. Физические условия и окружающая среда. Социальные условия и рабочий коллектив. Экономические условия, включая вопросы оплаты
Блок 6. Проверка выполнения работы. Проверка работы исполнителем. Проверка работы начальником

стоятельно, либо как часть коллектива), анализ переводится в плоскость идентификации и оценки ее различных частей.

Анализ работы основывается на следующей информации: описании выполнения работы; требованиях к действиям и поведению в работе; результатах работы и критериях оценки; взаимодействии по работе; используемом оборудовании и технологии; условиях работы, финансовых и не финансовых стимулах; знаниях, умениях, личных качествах, необходимых для выполнения работы.

При анализе работ необходимо учитывать организационный уровень выполнения работы, сопоставлять работы между собой, с другими работами и их местом в организационной структуре; сравнивать данные анализа с организационными по вопросам подчинения и взаимодействия в процессе работы; следить по технологической карте за неразрывностью технологического процесса рассматриваемой работы, функций и процедур. Сбор данных для анализа работы требует практики и значительного знания человеческих взаимоотношений.

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

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

Одним из основных требований к хорошему аналитику по изучению особенностей работы является знание ключевых характеристик изучаемой им работы. Он также должен обладать умением задавать правильные вопросы и записывать суть ответов, даже если его знания в этой области ограничены.

Информацию, используемую для анализа работ, получают путем наблюдения и опросов работников и других источников (справочники, Интернет). На ее основе эксперт в области анализа делает окончательное заключение о главных функциях, выполняемых работником, и дает подробное описание работы.

Существует четыре основных метода получения информации о работе, которые поодиночке или в комбинации могут быть применены к процессам сбора информации с целью формирования модели компетенций: наблюдение; собеседование (интервью); вопросники (дневники, справочники); анализ регламентирующих документов[1].

Наблюдение — прямое наблюдение за тем, что работник делает, дает большую часть информации, требуемой для ответа на вопросы о самой работе и для суждения о личностных требованиях, предъявляемых к работнику. Сложные работы менее пригодны для анализа путем наблюдения. Наблюдение может быть сплошным и выборочным, причем второе более сложно, чем первое. При выборочном наблюдении за операциями, выполняемыми на рабочем месте, информация собирается в произвольные интервалы времени во время полного рабочего цикла. Целью каждого наблюдения является получение моментной картины того, что работник делает в исследуемом интервале, и фиксация частоты выполнения исследуемых операций. Хотя метод наблюдения достаточно прост и эффективен, его эффективность резко повышается при использовании в комбинации с другими методами, например, собеседованием.

Собеседование — интервью «индивидуального» типа — прямой диалог между аналитиком и работником и (или) его руководителем. Когда имеет место значительное число идентичных работ, можно применить «групповые» интервью — собеседование с группой работников, выполняющих одну и ту же работу. Следует, однако, всегда помнить об относительной точности информации, получаемой в процессе собеседования. Это объясняется тем, что одни и те же операции могут по-разному восприниматься исполнителями работы, кроме того, интервьюеры также по-разному могут воспринимать (и записывать) полученную информацию. Для уменьшения вероятности получения и обработки неточной информации целесообразно разработать процедуру ее перепроверки либо путем консультаций с непосредственным начальником анализируемого работника, либо путем регулярной стыковки записей различных интервьюеров (аналитиков) по схожим работам. Целесообразна также комбинация собеседования с другими методами анализа работы. Одним из условий эффективного применения метода собеседования

[1] Анализ технологии применения перечисленных методов позволяет сделать вывод, что все они в принципе сводятся к системе «вопрос — ответ», которая наиболее корректно отражена в форме опросника.

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

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

при анализе работы является четкое планирование собеседования заранее, его общей схемы, последовательности задаваемых вопросов.

При подготовке к собеседованию следует заранее составить контрольные списки вопросов, предварительно разбив анализируемую работу на блоки/основные направления деятельности. Различные аспекты работы можно рассматривать в любой последовательности.

Изначально следует описать работу подразделения. Затем аналитик описывает личные обязанности руководителя и обсуждает их по следующим аспектам:

- цели, задачи и стандарты работы — каковы они, кто их устанавливает и контролирует исполнение;
- планы — какие планы составляются, какую он несет ответственность за планирование, каким образом он составляет планы;
- персонал — каковы его обязанности в отношении назначения и увольнения персонала, его оценки, поддержания дисциплины, выдвижения и поощрения работников, каким образом он решает проблемы внутрипроизводственных отношений;
- операции — какую работу выполняет он лично в своем отделе, какие проблемы ему чаще всего приходится решать и какие наиболее важные решения ему приходится принимать, каково его положение в организации и каковы его финансовые полномочия;
- контроль — каким образом он контролирует работу своего подразделения, какие отчеты он получает или составляет, каковы критерии оценки эффективности его подразделения.

Ниже приведен контрольный список вопросов, который можно использовать при проведении собеседования для анализа работы руководителя кадровой службы.

1. Наименование должности.
2. Кому подчиняется руководитель?
3. Кто подчиняется руководителю?
4. Каково общее число персонала, находящегося в подчинении у руководителя?
5. Каков общий объем финансовых и материальных ресурсов, находящихся под контролем руководителя?
6. Какова общая цель работы?
7. Основные задачи по работе.
8. Каковы критерии эффективности деятельности?
9. Каковы контакты руководителя внутри и за пределами организации?
10. В чем заключается наиболее сложная/ответственная часть работы?
11. Какие знания, умения и навыки требуются для выполнения работы?
12. Какой опыт требуется для выполнения работы?
13. Какое образование/подготовка требуется?
14. Какие личные качества необходимы для достижения успеха в работе и почему?
15. Каковы возрастные ограничения?
16. Есть ли какие-либо особые требования, например, командировки, ненормированный рабочий день и т. д.?

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

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

Существует ряд соображений, которые должен иметь в виду аналитик перед проведением структурированного собеседования для анализа работ.

1. Быть знакомым с материалом для собеседования, что подразумевает понимание подготовленных вопросов, техники записи ответов и интерпретации результатов.

2. Иметь первоначальное представление о данной работе. Если они с этой работой незнакомы, то, несмотря на то что с помощью вопросника будет получена масса подробной информации, им следует, по меньшей мере, просмотреть описания этой работы. В идеальном случае нужно также понаблюдать за исполнителями в процессе их работы.

3. Правильно выбирать людей для собеседования — они должны быть хорошими работниками и иметь стаж работы не менее одного года. Если аналитик незнаком с выполняемой работой, то ему может понадобиться помощь их непосредственного руководителя. В идеальном случае по каждой работе должно быть проинтервьюировано не менее двух человек.

4. Введение в собеседование. Иногда интервьюируемые имеют неправильные представления о целях собеседования. Некоторые из них могут считать его определенной формой оценки качества работы, другие ошибочно принимают его за оценку их самих. Для того чтобы собеседование было эффективным, эти неправильные представления нужно развеять. Поэтому введение в собеседование должно сделать ясной его цель, и аналитик должен подчеркнуть, что это не оценка качества выполнения работы, тест или что-то еще.

Вопросники имеют то важное и очевидное имущество, что они структурированы и могут быть разработаны для того, чтобы охватить всю совокупность рабочих операций. Собеседования могут быть также структурированы, но здесь имеет место тенденция к отклонениям. Более того, вопросники — это экономичный метод (с позиции времени) сбора информации от большого количества людей, работающих на разных рабочих местах. Очевидно, что информация может широко изменяться.

Вопросники должны быть составлены таким образом, чтобы получать точные и правильные ответы. Иными словами, вопросник составлен качественно, если в нем преобладают вопросы типа: что? кто? как? почему? когда? где? Вместе с тем использование вопросников имеет ряд проблем. Вопросник должен быть подготовлен, протестирован и в случае необходимости пересмотрен. Несмотря на то что вопросы, указанные в вопроснике, могут быть довольно четкими и ясными, они тем не менее могут быть поразному интерпретированы отвечающими. На устранение этого направлено увеличение числа измеряемых характеристик работы при проведении анализа работы. Так, в PAQ (Position Analysis Questionnaire — ***позиционный аналитический вопросник*** — вопросник для анализа должностей) содержится 194 элемента работы, сгруппированных в 6 основных характеристик работы; 598 элементов задач и 60 факторов работы приведены в JAQ (Job Analysis Questionnaire — ***вопросник анализа работы***)[1].

[1] *Newman J., Krzystofiak F.* Quantified Job Analysis. A Paper presented at the Academy of Management Meeting, Orlando, Fl., August 15, 1977.

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

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

Существенным подспорьем в анализе работ в промышленных фирмах США являются справочники Министерства труда.

В 1972 г. Министерство труда США выпустило Справочник по анализу работ, в котором описываются методы и процедуры, применяемые для сбора информации об отдельных видах работ (всего анализируется 998 их видов), которые являются ключевыми для 30 тыс. названий профессий, представленных в Словаре профессий 1965 г.

Анализ работ в справочнике предлагается проводить в следующих аспектах:

- что должен сделать работник в отношении:
  - данных;
  - людей;
  - предметов;
- метод исполнения работ;
- машины, оборудование, инструменты, которые используются в работе;
- материалы, продукты, результаты работ;
- характеристика работника, требуемого для исполнения данного вида работ.

Рабочие функции, характеризующие первый аспект анализа работ, разбиты в справочнике на элементы, по номерам которых можно эти функции закодировать.

Вопросник PAQ называется инвентаризацией задач, ориентированной на работника, поскольку 187 из 194 элементов, рассматриваемых в PAQ, представляют собой характеристики поведения, которые демонстрируют работники, выполняющие широкое многообразие заданий[1]. Эти характеристики профессиональной деятельности делятся на 6 категорий, выраженность которых в различных профессиях оценивается с помощью шкал, в основу которых заложены различные критерии (значимость профессии для производства, затрачиваемое время, вероятность опасности, степень использования, характерность элемента для профессии и др.). Как следует из самой конструкции вопросника PAO, он дает не фактические характеристики поведения, а лишь определяет, какими они должны быть. Элементы вопросника PAQ относительно абстрактны, и некоторым исполнителям заданий трудно осмыслить их самостоятельно (табл. 5.6).

[1] Термин «структурируемый анализ заданий» применим для различного рода вопросников, результаты которых могут использоваться для описания задания. Иногда такие инвентарные перечни называются ориентируемыми на работника инвентаризациями и ориентируемыми на задание инвентаризациями. Инвентаризации, ориентируемые на работника, описывают характеристики работника, которые являются общими для заданий вне зависимости от отраслевой принадлежности. Они описывают, как люди делают свою работу, или содержат характеристики поведения, требуемого для выполнения задания, тогда как инвентаризации, ориентируемые на задание, описывают, что делается. Эти два подхода отличаются методами, используемыми для сбора и идентификации фактографических сведений о задании, но оба направлены на разработку профилей заданий. К числу специальных инвентаризаций, разработанных за последние три десятилетия, кроме вопросника для анализа должностей (PAQ), относятся вопросник для должностей профессионалов и менеджеров (PMPQ), инвентаризация анализа занятий (OAI), программы всестороннего анализа данных о занятиях (CODAP) и вопросник для анализа заданий OAQ).

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

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

Вопросник включает в себя перечень из 68 человеческих признаков, имеющих отношение к выполнению работы, которые в разной мере соответствуют 187 элементам вопросника PAQ. Эти признаки относятся к заданию любого рода. Далее они подразделяются на 41 вариант природы спо-

Таблица 5.6

Разделы и подразделы вопросника PAQ

1.0.	Ввод информации
1.1.	Источники информации о задании (1—19)
1.2.	Чувственные и перцепционные процессы (20—27)
1.3.	Оценочные виды деятельности (28—35)
2.0.	Ментальные процессы
2.1.	Принятие решений, умозаключения и планирование/календарное планирование (36—38)
2.2.	Виды деятельности, связанные с обработкой информации (39—44)
2.3.	Использование изученной информации (45—49)
3.0.	Результаты работы
3.1.	С использованием устройств и оборудования (50—77)
3.2.	Посредством ручных видов деятельности (78—84)
3.3.	Виды деятельности всем телом (85—86)
3.4.	Уровень физического напряжения (87)
3.5.	Положения/позы тела (88—92)
3.6.	Манипуляционные/координационные виды деятельности (93—98)
4.0.	Взаимосвязь с другими лицами
4.1.	Коммуникации (99—109)
4.2.	Прочие межличностные взаимосвязи (110—111)
4.3.	Количество связанных с заданием личных контактов (112)
4.4.	Типы связанных с заданием личных контактов (113—127)
4.5.	Надзор и координация (128—134)
5.0.	Контекст задания
5.1.	Физические рабочие условия (135—143)
5.2.	Физические опасности (144—147)
5.3.	Личные и социальные аспекты (148—153)
6.0.	Другие характеристики задания
6.1.	Износ одежды (154—159)
6.2.	Лицензирование (160)
6.3.	График работы (161—168)
6.4.	Требования задания (169—182)
6.5.	Ответственность (183—185)
6.6.	Структура задания (186)
6.7.	Заработная плата/доход (188—194)

Примечание: Шесть основных разделов и ассоциируемые с ними 28 подразделов. Числа, проставленные в скобках после наименования каждого подраздела, — это номера элементов задания в вопроснике PAQ, включенных в данный подраздел.

Источник: *McCormick E. J., Jeanneret P., Mecham R. C.* Position Analysis Question naire. West LaFayette, IN: Purdue Research Foundation. 1969.

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

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

собностей и 27 вариантов природы интересов или темперамента. Работники, знакомые с заполнением бланков вопросника PAQ по какому-то конкретному заданию, дают рейтинговую оценку каждого из 194 элементов задания, пользуясь определенным образом идентифицируемыми шкалами оценок. Например, подраздел «Требования задания» (элементы задания 169—182) описывается элементом задания № 169 «Обусловленное рабочее место (на сборочном конвейере и т. п.)». Респондент должен дать рейтинговую оценку этого элемента с точки зрения его важности для задания в целом. Возможными ответами являются: N — не имеет значения; 1 — весьма второстепенное; 2 — малое; 3 — среднее; 4 — большое; 5 — исключительное.

Возможность группировать задания по общим характеристикам и отражать различия в отношении значимости делает вопросник PAQ полезным в деле идентификации приемлемых тестов для отбора претендентов на выполнение заданий и для оценки значимости заданий.

Американский ученый Г. Десслер предлагает, используя специальные опросные листы (PAQ), оценивать работу по следующим составляющим:

1) принятие решений;
2) профессиональные навыки;
3) физическая нагрузка;
4) управление оборудованием;
5) обработка информации.

Анализ регламентирующих документов позволяет получить необходимую информацию из документально утвержденных стандартов работы. В частности, должностная инструкция, положение о подразделении, планы и отчетная документация, а также любые другие документы, регламентирующие деятельность сотрудника, работающего на данной должности, помогают лучше представлять требования к работнику, занимающему данную должность.

Анализ регламентирующей документации также необходим для формирования перечня стратегических (корпоративных) компетенций. В этом случае рассматриваются документы, описывающие стратегию развития предприятия, его кадровую политику и т. д., но лучшим подходом при проведении анализа работы является комбинация указанных методов, которая позволяет сделать акцент, с одной стороны, на саму работу как деятельность, осуществляемую во времени по определенной технологии, а с другой — на работника и выявление требований, предъявляемых работой к социально-психологическим характеристикам личности, знаниям, умениям, навыкам.

Анализ работы позволяет получить данные о требованиях к работе, которые затем используются при создании *описания работы* (job description) (в чем заключается работа) и *спецификаций работы* (job specification) (каких людей на нее нанимать), определяющих качественные характеристики и квалификацию идеального для данной работы человека (рис. 5.14).

[1] Спецификация рабочего места технологично описывает участок работы и требования, которые этот участок предъявляет к работнику.

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

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

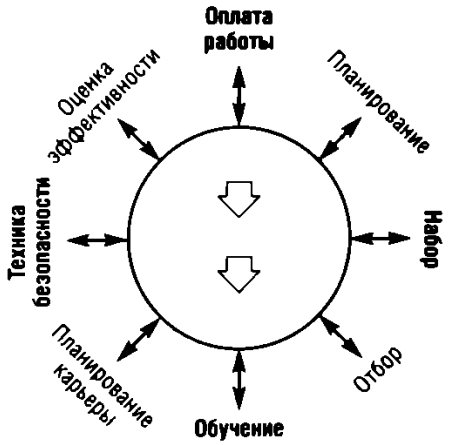


Рис. 5.14. **Содержание анализа работы**

В крупных организациях стандартные описания работы и кадровые спецификации для обеспечения единообразия могут быть составлены по видам работы.

Описание работы — полное описание служебных обязанностей и ответственности, которые работник будет иметь, выполняя конкретную работу. Оно содержит информацию о работе: что реально делает работник, выполняющий данную работу; как он это делает; в каких условиях выполняется данная работа. Описание работы используется при составлении спецификации работы, что позволяет лучше подобрать людей для ее выполнения. Описание работы должно быть максимально общим в отношении требований к личности; дается обычно на однойдвух страницах. В них содержатся основные задачи по выполнению работ и ожидания организации к выполнению профессиональной роли работника, т.е. критерии успешного выполнения данной работы на данном рабочем месте и является своего рода резюме основных задач, профессиональных требований и важности различных типов работ в организации (рис. 5.15).

Описание работы обычно дается в письменном виде, отражая задачи и ответственность, связанные с конкретной работой (см. приложение). Оно включает (рис. 5.16):

а) название работы;

б) цели (что должно быть достигнуто, причина возникновения работы и ее значение для организации);

в) место в структуре (перед кем работник отчитывается, за чью работу он несет ответственность, с кем ему следует координироваться и т. п.);

г) прямые обязанности, подотчетность, полномочия и дополнительная деятельность;

д) требуемые знания и навыки.

Четкое описание трудовых функций (задач) позволяет определить, — что хотят руководители от работника в процессе трудовой деятельности,

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

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

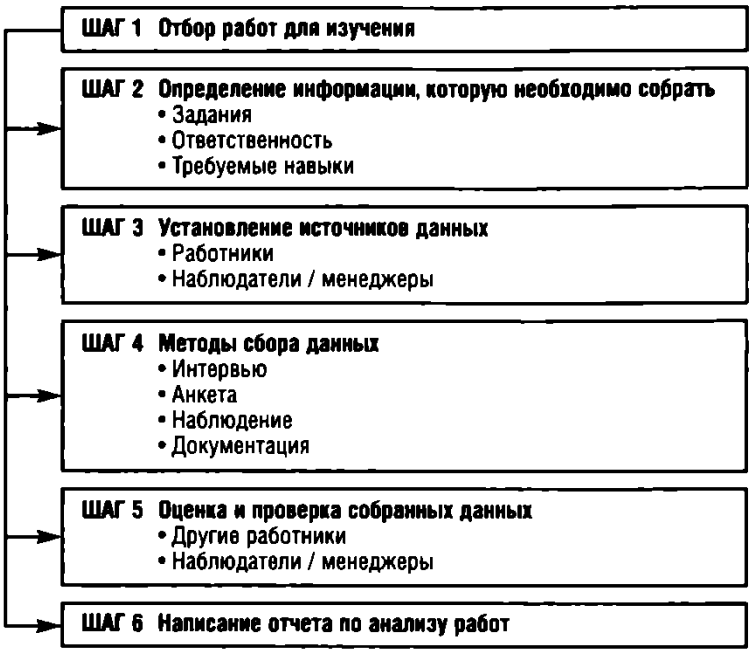


Рис. 5.15. **Проведение анализа работ**

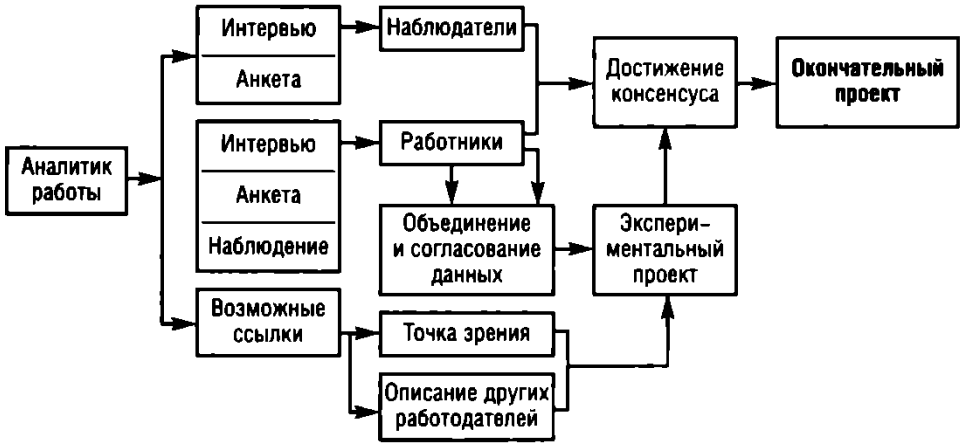


Рис. 5.16. **Подготовка к описанию работы**

а работнику — понять свои задачи в конкретном трудовом процессе. Список особых характеристик индивидуальной работы служит для работника ориентиром, определяющим степень и пределы его ответственности и власти, а также служит ориентиром при подборе подходящих кандидатур, если место вакантно или переподготовке. Очень часто письменное описание работы не составляется, но подразумевается, что работник знает, что нужно делать. Считается, что, поскольку работа уже делалась ранее, работник

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

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

автоматически должен понимать, что от него хотят. Это приводит к недоразумениям и неудовлетворенности. Если менеджер объявляет выговор сотруднику за несделанную роботу, когда он не имел возможности узнать о требуемом, то обе стороны будут возмущены поведением друг друга. Наилучшим путем разрешения ситуации является детальное обсуждение целей работы, устранение двусмысленных формулировок и предложение работнику самому составлять описание. Но не следует при этом в описании работы вставлять имена, так как люди часто меняют работу. Вместо этого указывается должность.

Разработка описания работы базируется на совместной ответственности обученного аналитика (работника кадровой службы), исполнителя работы и его руководителя (см. рис. 5.16). Аналитик или специалист по персоналу выступает в роли консультанта по реализации этой кадровой процедуры, используя свои профессиональные знания в области стандартного описания основных функций, выполняемых на конкретном рабочем месте. Руководитель и работник при разработке должностной инструкции используют свои знания, касающиеся специфики деятельности на конкретном рабочем месте. Описание работы должно быть одобрено самим работником, его непосредственным руководителем и утверждено руководителем организации или его заместителем, в подчинении которого находится соответствующее подразделение. Все описания работ должны быть точными, краткими, хорошо структурированными, их следует составлять в соответствии с принятыми стандартами.

Спецификация работы содержит информацию о личных качествах, чертах характера, навыках и образовании, необходимых для выполнения работы. Спецификации работ для рабочих — это аналитические рабочие карты, или профессиограммы, они предназначены для поиска и более точного подбора работников на данную работу. Спецификация составляется на основе профессиональных качеств, может включать опыт и индивидуальные качества работника.

В последнее время в России много внимания стало уделяться вопросам *профессиографии*. Это связано с решением такой трудоемкой и сложной проблемы, как описание всех профессий рабочих и служащих с позиции требований к их психологическим характеристикам, т. е. профессиографирование рабочих мест. Для этого необходимо разработать единый классификатор профессий, в котором описание содержания труда по профессиям согласовывалось бы с описанием требований к интеллектуальным и личностным качествам работников.

Профессиограммы — это определенным образом сформированные характеристики различных видов профессиональной деятельности, имеющие определенный алгоритм (последовательность, схему и т. д.) и нацеленные на решение практических задач.

Важнейшей частью профессиограммы является *психограмма*, включающая описание психологических особенностей профессии, т. е. качественное и количественное выражение отдельных психических функций, их взаимоотношения и взаимосвязь в процессе выполнения производствен-

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

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

ных операций. Психограмма отражает (или должна отражать) своеобразие профессии и дает понять человеку, какие требования к психике предъявляет интересующая его профессия. Таким образом, психограмма — это выделение и описание качеств человека, необходимых для выполнения данной трудовой деятельности. В теории труда данные качества называют *профессионально важные качества* (ПВК).

В современной профессиографии существует еще одно важное понятие — *системная профессиограмма* — сама технология изучения (в том числе и психофизиологическом плане) субъекта труда, в которой как бы соединяются собственно профессиограмма и психограмма (на основе описательно-технологических характеристик профессии по определенной схеме как раз и выделяются профессионально важные качества для данной профессии).

В соответствии с классификацией профессий Е. А. Климова выделяют три типа профессий, которые предъявляют человеку соответствующие типичные требования:

- *гностический тип профессий* — требует выраженной познавательной активности, устойчивости внимания, наблюдательности;
- *преобразующий тип профессий* — требует от человека склонности к практическому влиянию на среду; интерес, направленный на процесс и результат этого влияния; активность, работоспособность;
- *изыскательский тип профессий* — требует интерес к новому, способности преодолевать стереотипы и находить новые решения.

Перечень основных ПВК, используемых при составлении аналитической профессиограммы в современной теории труда приведен в приложении.

Для профессиографического описания профессии часто широко используется *метод критических инцидентов*[1]. Анализ и классификация критических инцидентов позволяет сформулировать и описать требования к специалистам и подобрать соответствующие посты.

Результат анализа работы является основанием для составления требований к работнику; обоснования должностных обязанностей, определения компенсаций, зарплаты и бонусов, выявления организационных проблем выполнения работы; обоснования необходимости перепроектирования работы.

Анализ работы — довольно трудоемкая процедура. Существует ряд проблем, которые необходимо учитывать при проведении анализа работы.

1. *Отсутствие обучения и стимулирования исполнителей анализируемых работ.* Никто не знает точных деталей о своей работе так, как непосредственный их исполнитель. Однако проблема заключается в том, что исполнители редко дают данные высокого качества. Одной из причин этого является то, что они редко достаточно обучены или подготовлены для выдачи качественных данных. Обычно исполнителей работ просят заполнить операционные вопросники, журналы проведенных операций или уст-

[1] См.: *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логическим схемах. М.: Академический проект, 2005. С. 604—606.

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

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

но описать их работу, но исполнителям работ не показывается правильная техника выполнения задания. Поэтому на выходе получаются неясные, недостаточные и неточные данные.

Второй причиной того, что исполнители не могут дать качественных данных, является недостаток соответствующего стимулирования. Работники редко вознаграждаются за качество собранных данных и редко получают достаточно времени для их сбора.

2. *Работникам не дается достаточно времени для завершения анализа рабочих мест.* Обычно он проводится в пожарном порядке. Работникам не дается достаточно времени продумать или записать то, что они делают. Многие работы меняются по содержанию во времени на протяжении периода в несколько недель или месяцев. Вследствие этого требуется время, чтобы у работника установилось мнение относительно профиля его работы или чтобы правильно ответить на вопросы анкеты о его работе.

3. *Недостает поддержки высшего руководства, которое должно быть вовлечено в анализ работы, по крайней мере, при разъяснении всем работникам важности их полного и честного участия в работе.*

4. *Руководитель и подчиненные не участвуют в выполнении анализа работы.* Слишком много анализов работы планируется и проводится одним лицом (или малой группой), которое несет исключительную ответственность за этот анализ. В работу должен быть вовлечен весь коллектив.

Руководитель проекта должен получать от работников предложения по лучшему времени проведения исследований и дать работникам право голоса при обсуждении порядка сбора данных. Часто анализ проводят в периоды пиковой загрузки работой, когда внимание работников поглощено работой, а не анализом работы. Руководитель проекта должен также проконсультироваться у работника по методу сбора данных. Это дает работникам возможность выразить свое предпочтение тому или иному методу, что часто вносит ясность в схему обследования и сбора данных, адаптируемых к различным рабочим ситуациям.

5. *Концентрация на том, что есть, а не на том, что должно быть: работников спрашивают, что они делают, а не то, что они должны делать.* Например, рабочий журнал и метод наблюдений, больше уделяют внимание тому, как работники используют рабочее время. Этот вид данных ценен, но анализ работы должен быть расширен до определения того, что должен делать работник. Личные интересы, перспективы в соединении с недостаточным контролем руководителя вступают в конфликт с целями организации. Поэтому любое описание деятельности не всегда отражает действительное совпадение проделанной работы с тем, как она должна быть сделана.

Важная часть анализа работы должна включать сравнение того, что в действительности происходит с тем, что планировалось. Если обнаружена значительная разница, должны предприниматься корректирующие действия.

6. *Деятельность, искаженная в личных интересах.* Без соответствующей подготовки работники, предоставляющие данные для анализа работы, могут

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

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

их искажать — часто несознательно, а некоторые работники искажают факты в своих интересах. Если работник, например, чувствует, что руководство оценивает не все его усилия, этот работник может стараться произвести на руководство впечатление, заполнив вопросник многими дополнительными данными или добавляя дополнительные статьи в рабочий журнал. Или работники концентрируют внимание на некоторых разделах работы, в которых они себя чувствуют наиболее опытными и компетентными, преувеличивая затрачиваемое время или важность этих разделов работы.

Практически невозможно полностью устранить ошибочные данные в анализе работы. Однако достаточное обучение работников вместе с действиями руководства по обеспечению контроля за анализом работы могут привести к минимизации проблемы.

7. *Слабая проверка полученных данных на надежность и ценность.* Чтобы убедиться в надежности и ценности, необходимо проверить состоятельность данных. Будут ли служащие представлять фактически те же данные каждый раз, когда задаются два (или более) разных вопроса относительно работы за данный период времени? Будут ли служащие давать тот же вопрос, заданный двумя (или более) разными путями во время собеседования или в разных частях вопросника?

Анализ работы должен быть проведен путем консультаций с одним лицом в разное время и консультациями со многими лицами примерно в одно и то же время. Отметим, что коллеги поставляют полезные данные для проверки уже полученной информации от исследуемого работника.

Никто не может так хорошо помочь и стимулировать подчиненных давать высококачественные данные, как непосредственный руководитель; многие слабые места в анализе работы могут быть преодолены при участии непосредственного руководителя. Руководители не должны пассивно соглашаться с тем, что представляют подчиненные. Это одна из главных функций руководителя — формировать роли подчиненных и оценивать правильность данных, представляемых ими.

Для того чтобы организация достигала поставленных целей, выпускала продукт, конкурентоспособный на рынке, каждый работник должен иметь и выполнять определенную работу. Чтобы выполнение работы приводило организацию к поставленным целям, руководство должно управлять работой в организации, особенно при изменении потребностей рынка, целей, решаемых задач, технологии и людей в организации.

Управление работой является одной из важных функций управления и учитывает не только необходимость выполнения работы, но и возможности работников. К основным инструментам управления работой относятся следующие: анализ, проектирование, описание, спецификация, перепроектирование, оценка ценности работы и должностная инструкция.

Они позволяют:

- создавать новые работы;
- знать, измерять и оценивать существующее состояние работ;
- воздействовать на содержательную и организационную сторону работ;

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

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

- контролировать и изменять процесс выполнения работы;
- получать представление о деятельности каждого работника;
- иметь документ, регламентирующий выполнение работы;
- знать, какие качества необходимы для выполнения работы.

Проектирование работы — это процесс создания спецификации задач для конкретного работника в организации, включающий последовательность их решения с учетом отношений по работе, взаимозависимости с другими задачами и требуемый результат[1].

Проектирование работы является одной из управленческих задач, назначение которой — построить работу таким образом, чтобы ее выполнение привело к достижению организацией своих целей.

Проектирование направлено на формирование работы из совокупности задач и операций, решение и выполнение которых необходимо для организации.

Определенная работа появляется тогда, когда организация испытывает потребность в решении какой-либо задачи. С этого момента работа начинает создаваться (проектироваться) (рис. 5.17), но при этом, отвечая на вопрос, какой же должна быть идеальная работа для подчиненных, не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности.

Идеальная работа:

- должна иметь цель, т. е. приводить к определенному результату;
- оцениваться работниками как важная и заслуживающая быть выполненной;
- давать возможность работнику принимать решения, необходимые для ее выполнения, т. е. должна быть автономия (в установленных пределах);

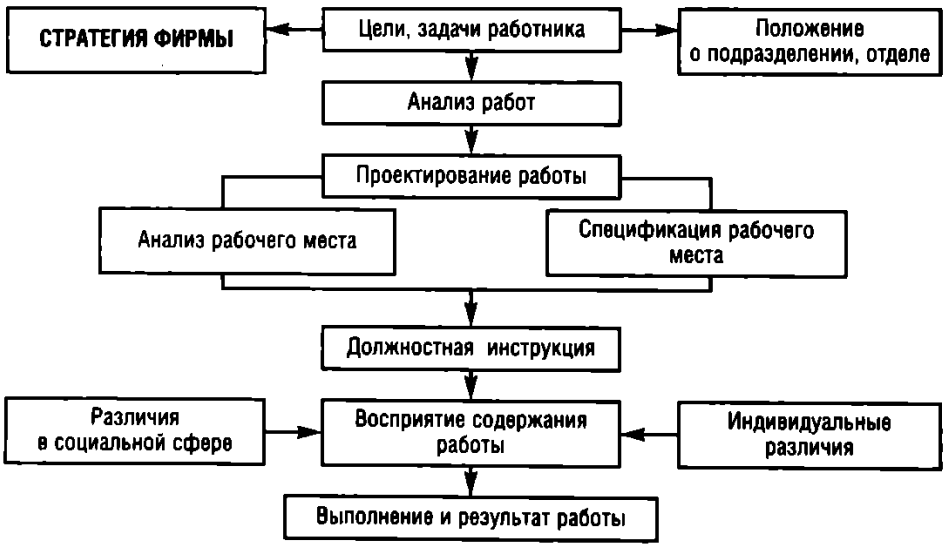


Рис. 5.17. **Модель проектирования работ**

[1] См.: *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. М.: Гардарика, 1998.

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

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

• обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;

• приносить справедливое, с точки зрения работника, вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, который стимулирует качественное выполнение работы, а также по закону возвышения потребностей — к выполнению более сложной работы. На основе этих принципов была разработана модель характеристик работы с точки зрения мотивации Хакмана и Олдхэма.

Существуют два основных подхода к проектированию работы в организации. Первый, наиболее распространенный, состоит в том, что исходя из целей и функций организации, сначала проектируется работа, а человек подбирается для уже известной и определенной работы. При втором подходе человек, его личностные качества и способности являются основой для проектирования работы, таким образом, работа будет лучше соответствовать интересам, возможностям и потребностям работника. В зависимости от подхода к проектированию работы, разным будет содержание и организационная сторона работы, но структура работы сохранит основные принципиальные моменты.

С течением времени, изменением внешней среды, появлением новых процессов в управлении организацией меняется характер и содержание работы, возникает необходимость в перепроектировании работы, которое включает изменение целей, задач, технологии, профессионального уровня работников, структуры организации, требует проведения изменения содержания и организации работы.

Само перепроектирование работы позволяет руководству организации управлять не только выполнением работы, но и менять ее содержание, что является проявлением гибкости и способности адаптации организации к изменяющимся внешним условиям[1]. Цель перепроектирования работы заключается в изменении работы таким образом, чтобы работники выше оценивали качество своей трудовой жизни, их мотивация была сильнее, а фактическая результативность выше[2].

Процесс перепроектирования порой называют перепроектированием работы путем ее развития.

Развитие работы направлено: на достижение соответствия содержания работы развивающимся способностям работника; на такую организацию работы, когда работник заинтересован повышать эффективность своего труда; на внесение в работу большего разнообразия, усиление ее творческих аспектов; на постоянное накопление профессиональной компетентности работников.

---

[1] При проведении перепроектирования работы Г. Олдхем и Дж. Хакман обнаружили сопротивление (препятствия), поскольку изменение работы затрагивает другие элементы и организационные процессы. См.: *Oldham G. R. & Hackman J. R.* Work Design in the Organizational Context // *Staw B. M., Cummings L. L.* (eds). Research Organizational Behavior, Vol. 2, Greenwich, Connecticut: JAJ Press, 1980.

[2] См.: *Синк Д. С.* Управление производительностью. М.: Прогресс, 1989.

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

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

Важно отметить, что далеко не всегда реально требуется открытие вакансии или иного рабочего места. Перегрузку в пределах 20—30% можно считать нормальным условием труда при высокой интенсивности работы.

Если же переработки становятся больше чем 30% рабочего времени, необходимо пересмотреть либо организацию труда, либо квалификацию персонала. Организация труда может быть изменена двумя способами — введением дополнительного рабочего места либо изменением технологии работы структурного подразделения в целом или отдельной его части.

Выделяют три уровня перепроектирования работы в зависимости от масштаба изменений.

Первый уровень затрагивает количество задач, решаемых на рабочем месте без изменений прав и обязанностей работника в работе.

Второй уровень относится к изменению качества и взаимозависимости задач между собой, что требует изменения полномочий и уровня ответственности работника.

Третий уровень связан с изменением отношений по работе и взаимозависимости при ее выполнении[1].

Первые систематические попытки перепроектирования работы со стороны менеджеров заключались в научном управлении организацией работ, нормировании и совершенствовании рабочих процессов. Благодаря усилиям таких ученых-практиков, как Тейлор, Гант, Гилберт, по специализации и стандартизации работ, деятельность большинства работников свелась к выполнению монотонных и повторяющихся операций. Потенциальные возможности специализации и экономическая эффективность привели к широкому ее применению в организациях. Ч. Бэббидж указывал, что разделение работ — наиболее важный принцип выполнения работы в организации. Он отмечал следующие положительные характеристики специализации:

- сокращает время, необходимое на овладение профессией;
- уменьшаются потери во время обучения;
- исключает время, которое тратится на переход от одного задания к другому;
- позволяет достичь высокого уровня квалификации, что ведет к повышению скорости и качества работы;
- стимулирует трудосберегающие инновации;
- обеспечивает сочетаемость человека и организации[2].

Повышение уровня образования работников и изменение их потребностей привело к неудовлетворенности рабочих узко специализированной работой и снижению производительности. Решением возникающих проблем явилось изменение содержания работы. Когда работа или задание изменяются в связи с новой технологией, реорганизацией предприятия, инициативой работников, указаниями руководства, то можно говорить о перепроектировании работы[3]. Наиболее распространенными моделями

[1] См.: *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. М.: Гардарика, 1998.
[2] См.: *Babbage C.* On the Economy of Machinery and Manufactures. London: Charles Knight, 1982.
[3] См.: *Синк Д. С.* Управление производительностью. М.: Прогресс, 1989.

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

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

перепроектирования работы являются: ротация работ, расширение и обогащение работы.

Ротация работ — это планомерная смена рабочих мест и задач. Основной целью ротации работ является снижение монотонности и утомляемости от предельно детализированной работы.

Систематическая ротация позволяет избежать односторонних нагрузок, монотонности, обеспечить разностороннюю квалификацию и более широкое использование персонала.

При ротации разделение работ и их содержание остается нетронутым, а изменяются функции работника, вертикальная и горизонтальная нагрузка. Из-за частоты смены рабочих мест работник вынужден строить новые отношения по работе с новыми людьми, таким образом, он становится более квалифицированным и гибким в своих действиях. В результате у него создается представление о деятельности всей организации и производимых продуктах. При систематической ротации работ возникает эффект солидарности, когда работники ассоциируют себя не с работой или отделом, а со всей организацией. Ротация также дает организации устойчивость, когда выбытие нескольких работников не сказывается на работе организации, и гибкость в возможности выполнять необходимую на данный момент работу. Ротация работ эффективна как метод подготовки управленческого персонала, так как способствует пониманию работником работы всей организации, координации и возможностей организационной системы.

Горизонтальная ротация работ от функции к функции на всех уровнях организации является ключевым элементом японского стиля управления. Это приводит к замедлению процесса продвижения, более глубокому пониманию взаимосвязей в организации, к явно лучшему сотрудничеству и координации действий между работниками. В краткосрочном аспекте результаты ротации не приносят экономического эффекта, но с точки зрения менеджера, ротация может решить проблему продвижения работников, не снижая их интереса к работе.

Следующая модель перепроектирования работы — *горизонтальное расширение работы* — это поручение работнику выполнения широкого ряда взаимосвязанных задач одного уровня, что позволяет снизить монотонность работы, увеличить разнообразие операций и задач, выполняемых работником. Цель расширения работы — сокращение монотонности и повышение привлекательности работы путем объединения взаимосвязанных задач одного и того же профессионального уровня. Содержание работы увеличивается, но так, чтобы с этим мог справиться один человек. Расширение работы, помимо снижения утомляемости, позволяет быстрее понять смысл выполняемой работы, повышает чувство самоосознания и ответственности, ведет к повышению качества работы. Этот метод применяется на конвейерах, например, в автомобильной промышленности, где рабочие выполняют на каждой машине несколько операций, а не одну простейшую.

Возможно сопротивление расширению работы со стороны работников. Это происходит, когда к уже имеющимся рутинным и утомительным зада-

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

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

чам добавляют новые. Некоторые работники проявляют недовольство тем, что снижается автоматизм и простота в работе. Они рассматривают расширение работы как «покушение» на свободное время.

Модель обогащения работы (содержания работы) — вертикальное расширение поля деятельности за счет включения задач по подготовке, планированию, контролю и т. п., т. е. увеличение интеллектуальной составляющей работы путем включения в обязанности работника работ, которые ранее выполнялись на более высоких уровнях.

Развитию «теории обогащения работы» способствовала «теория двух факторов» Герцберга. Если расширение работы было связано только с увеличением количества действий и операций, выполняемых работником, то обогащение связано с увеличением влияния работника на саму работу и рабочую среду. В этом случае работнику дается больше самостоятельности и ответственности при выполнении задач. Увеличивается рабочий цикл, объединяются планирование, выполнение и контроль, растет требование к квалификации работника. Обогащение работы делает возможным достижение личных результатов и успехов в работе. Меняются не только содержание работы, но и отношения по работе.

«Теория обогащения работ» исходит из того, что содержание работы должно характеризоваться следующими шестью факторами:

1) *ответственность*: работник чувствует ответственность за результат выполненной работы;

2) *достижение*: работник считает, что он выполняет важную работу;

3) *контроль над ресурсами*: работник контролирует процесс выполнения работы;

4) *обратная связь*: работник получает непосредственную информацию о результатах работы;

5) *профессиональный рост*: возможность для работника повысить свою квалификацию.

6) *условия работы*: контроль и влияние работника на условия работы[1].

Применение рассматриваемой модели предполагает усиление внимания повышению квалификации работника, а не на усиление контроля. Обогащение связано с изменением методов работ, делегированием работникам прав, с предоставлением возможности устанавливать цели и оценивать результаты выполненной работы.

Расширение ответственности путем создания частично автономных групп — передача всего комплекса задач одной рабочей группе, которая внутри себя самостоятельно организует работу и регулирует использование персонала. В последнее время концепции таких групп используются организациями многих промышленно развитых стран в рамках реорганизации производства по принципу «lean production».

Делегирование полномочий — это передача подчиненному задачи или трудовой функции из сферы деятельности руководителя, при этом одновременно делегируется ответственность (рис. 5.18).

[1] *Herzbergg F.* Work motivation, 1965.

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

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

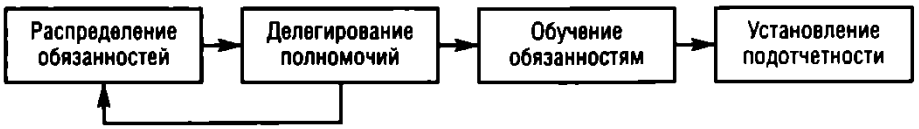


Рис. 5.18. **Процесс делегирования полномочий**

Факторы, способствующие развитию работы посредством делегирования полномочий:

- признание руководителем достаточной компетентности своих подчиненных;
- признание руководителем своей загруженности в течение рабочего дня или недели;
- понимание значимости принимаемых управленческих решений.

Модель обогащения работ включает пять основных понятий, способствующих повышению содержания труда:

- *разносторонность*: способность к различного рода деятельности, требующей использования различных навыков и проявления многогранности таланта работника;
- *понимание задачи*: ясность конечных и промежуточных результатов работы, что делает ее «видимой» от начала до конца;
- *значимость задачи*: ее осознание имеет огромное влияние на работу людей;
- *самоуправление*: предоставление существенной свободы при выполнении работы;
- *обратная связь*: выполнение действий, опираясь на информацию об эффективности (результатах) их предыдущего исполнения.

Принципы обогащения работы требуют, чтобы работа развивалась, включая в себя все новые аспекты, и предоставляла возможность для роста работников. Добавление одной работы к другой (как в случае расширения работы) или переключение с одной скучной работы на другую (ротация работы) представляет собой лишь горизонтальную загрузку. Должны вестись поиски путей устранения контроля, когда повысится индивидуальная ответственность за свою работу, предоставления дополнительных полномочий и полной ответственности за участок работы, поручения новых, более сложных задач и т. д.

Различие между расширением сферы труда и обогащением его содержания показано на рис. 5.19. При обогащении содержания труда акцент смещается на удовлетворение потребностей более высокого порядка, тогда как при расширении его сферы основное внимание уделяется дополнительным рабочим заданиям, что позволяет повысить степень их разнообразия. Возможно и объединение двух основных подходов.

Практика обогащения содержания труда несет с собой значительные преимущества как организации, так и ее сотрудникам (рис. 5.20).

Организации в ее деятельности требуется знать распределение способностей персонала, соответствующее закону нормального распределения, когда наибольшая часть сотрудников имеет средние способности и лишь

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

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



Рис. 5.19. **Обогащение содержания труда и расширение сферы труда**

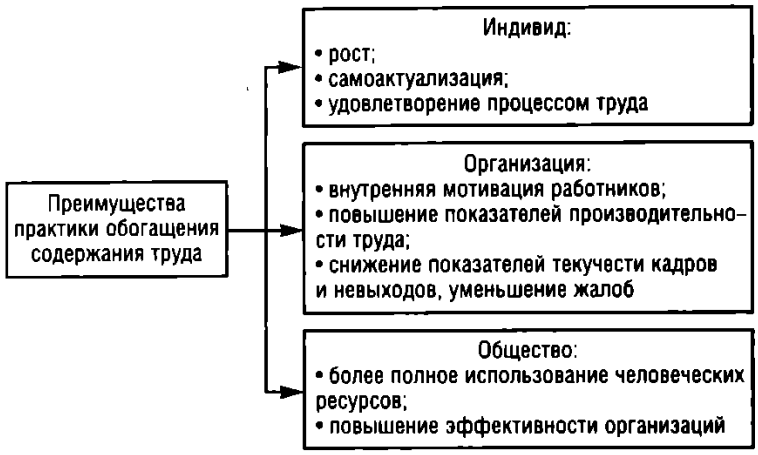


Рис. 5.20. **Преимущества практики обогащения содержания труда**

незначительная — очень высокие или слишком малые способности. Но весьма вероятно, что кривая распределения способностей, требующихся для работы, смещена к нижнему краю, т. е. имеется слишком много рутинной неквалифицированной работы (рис. 5.21), где затененный участок представляет растрачиваемые людские ресурсы — недогрузку талантливых людей. Этот недостаток можно устранить, повышая требования к работе, что напрямую воплощено в концепции обогащения работой.

Предложения о смене рода деятельности, высокая подвижность стимулирует дальнейшее развитие сотрудников. Напротив, при низкой подвижности работник становится равнодушным и обиженным, консервативным, критикующим и предъявляющим претензии. Логика управления по целям требует, помимо ясного и четкого определения целей или желаемых результатов работ, формирования реальных программ их достижения и четкой системы оценки параметров работ путем измерения конкретных результатов по этапам достижения поставленных целей.

Таким образом, в настоящее время имеются методы управления работой в организации, с помощью которых можно менять не только содержание

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

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

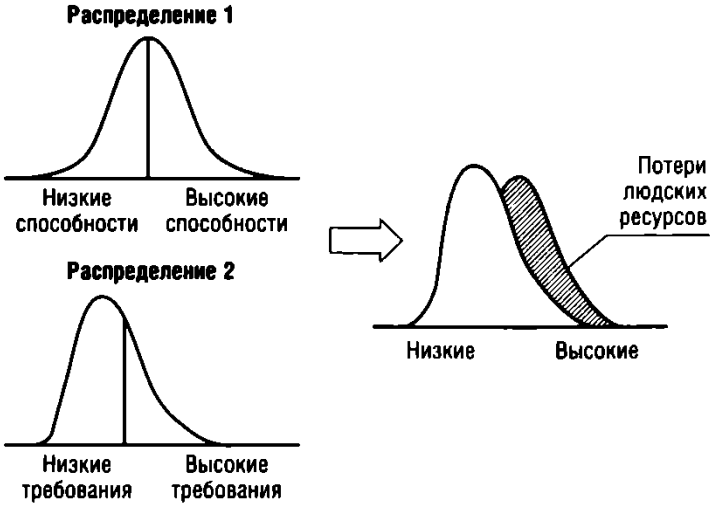


Рис. 5.21. **Проблемы использования кадров**

работы, но и ее организационную сторону, а значит, действия, обязанности и взаимодействия работников по работе. Это позволит добиться лучшего соответствия выполняемой в организации работы поставленным целям.

Оценка работ (должностей, профессий — job evaluation) — административная процедура по установлению ценности работ для организации, т. е. количественную и качественную оценку.

Систематическая формальная оценка ценности работы позволяет определить ее относительную ценность в организации и соответствующее вознаграждение, что способствует восприятию работником ситуации как более справедливой. Наиболее сложно провести качественную оценку. Для этого необходимо разложить сложный труд на простые его виды и оценить их отдельно, используя различные методы.

Оценка работы имеет относительный характер, поскольку работа оценивается в сравнении с другими видами работ в организации, результатом является определение иерархии оплаты за выполняемую работу.

Все существующие в настоящее время методы оценки работ можно разделить на две группы (рис. 5.22):

- *неаналитические методы* — изучают работу как целое, не разбивая ее на элементы. Их можно быстро и легко реализовать силами владельца бизнеса и наемных менеджеров, которые опираются на свое знание реалий работы;
- *аналитические методы*, которые тщательно проверяют каждый аспект работы. Они сложны, не подходят для малых фирм из-за своей большой трудоемкости и затратности.

Преимущества и недостатки различных методов представлены на рис. 5.23.

При применении неколичественных методов не используются точные числовые данные для оценки видов работ. Каждому из них присваивается

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

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



Рис. 5.22. **Методы оценки работ**

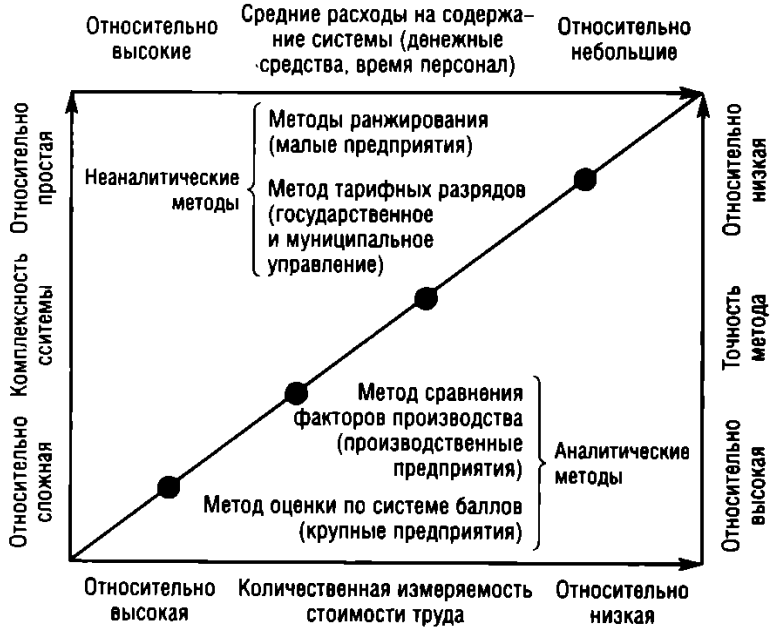


Рис. 5.23. **Преимущества и недостатки известных методов оценки работ (должностей)**

относительная (порядковая) позиция в ценностной иерархии. Именуемые также «оценкой работы "в целом"», неколичественные методы определяют относительную ценность разных видов труда с учетом полного содержания всей работы. Методы данной группы включают в себя ранжирование — «старейший», самый быстрый и простой из классических способов оценки. Команда оценщиков (эксперты) ранжирует виды работ в порядке их ценности для организации, самые важные ставятся на первое место. Таким образом, составляется иерархия. Существует множество вариаций данного метода. Применяется, например, такой вариант, как «парное сравнение». В этом случае каждая позиция сравнивается с другими по очереди, и те, что считаются более важными, создают «множество значений», кото-

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

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

рые и используются для ранжирования. Два балла начисляются более важной из двух сравниваемых, и по одному — когда сделан вывод об их равной значимости. Пример подобного сравнения показан в табл. 5.7.

Таблица 5.7

Оценка содержания труда методом парных сравнений

Работа	Менеджер по персоналу	Секретарь	Старший секретарь	Служащий по работе с клиентами	Складской служащий	Учетчик	Служащий по закупкам	Сумма баллов
Менеджер по персоналу		1	0	0	2	2	0	5
Секретарь	1		0	0	2	2	0	5
Старший секретарь	2	2		2	2	2	2	12
Служащий по работе с клиентами	2	2	0		2	2	1	9
Складской служащий	0	0	0	0		0	0	0
Учетчик	0	0	0	0	2		0	2
Служащий по закупкам	2	2	0	1	2	2		9

Таблицу можно оформить в виде последовательности разрядов (ранги квалификационных групп) следующим образом:

1-й разряд	Складской служащий	0 баллов
	Учетчик	2 балла
2-й разряд	Менеджер по персоналу	5 баллов
	Секретарь	5 баллов
3-й разряд	Служащий по работе с клиентами	9 баллов
	Служащий по закупкам	9 баллов
4-й разряд	Старший секретарь	12 баллов

Классификация работы. Согласно этой схеме, каждой работе заранее присваивается определенный ранг (грейд, уровень) исходя из свойственных этому рангу заданных характеристик, пишутся подробные инструкции о том, как разграничить виды работ или должности, которые должны быть отнесены к разным рангам. Затем позиции оцениваются путем сравнения их описаний в соответствующей документации, после чего они распределяются по наиболее подходящим им рангам.

Категоризация аналогична методу классификации. Эксперты сравнивают новые должностные инструкции с теми, в которых описаны виды работ, уже введенных в структуру, и таким образом присваивают категорию, т. е. относят работу или должность к рангу уже включающему позиции той же «ценности».

При ограниченном наборе работ управлять данными схемами и достигать соглашения довольно легко. Однако при принятии решений имеет место значительная доля субъективности, и работники не вовлечены в этот процесс. Обнародование результатов подразумевает необходимость обос-

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

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

нования каждого решения. Следует сказать и еще об одной существенной трудности — подобные схемы уязвимы для судебных исков по поводу справедливой оплаты труда, поскольку являются в значительной мере субъективными.

Суть количественных методов заключается в том, что при их применении оценивается один фактор за другим, и в итоге работа рассматривается в различных ее аспектах. Это делается с помощью сравнения факторов, ранжирования на основе данных анкет (в которых каждому из компонентов работы присваивается определенное количество баллов), а также с использованием балльно-факторной матрицы. Каждый метод оценивает содержание работы путем пофакторного сравнения, что в результате дает числовое множество («вес») для каждой позиции, т. е. важность ее для компании.

Таким образом, при применении данных методов объективная оценка работы идет по каждому фактору, проводимая далее суммарная оценка факторов работы дает общий рейтинг работы, что позволяет выбрать соответствующий тариф, приемлемый и справедливый размер оплаты за выполненную работу.

В СССР, а позднее в России наиболее распространенным методом оценки сложности работ (для построения тарифных систем и дифференциации зарплаты) был аналитический (количественный) метод. Суть его заключается в том, что процесс труда (сам по себе несопоставимый с другими) расчленялся на отдельные функции, которые сравнивались и анализировались. Затем оценивалась и вся работа в целом (рис. 5.24).

Методика предусматривала разложение работы на следующие функции:

• расчет — выполнение сотрудниками всех предварительных расчетов, а также тех, что требуются в ходе рабочего процесса;

• подготовка рабочего места — проверка инструмента, оборудования, получение необходимых материалов, заготовок; к этому пункту относится и ознакомление с технической и другой документацией;

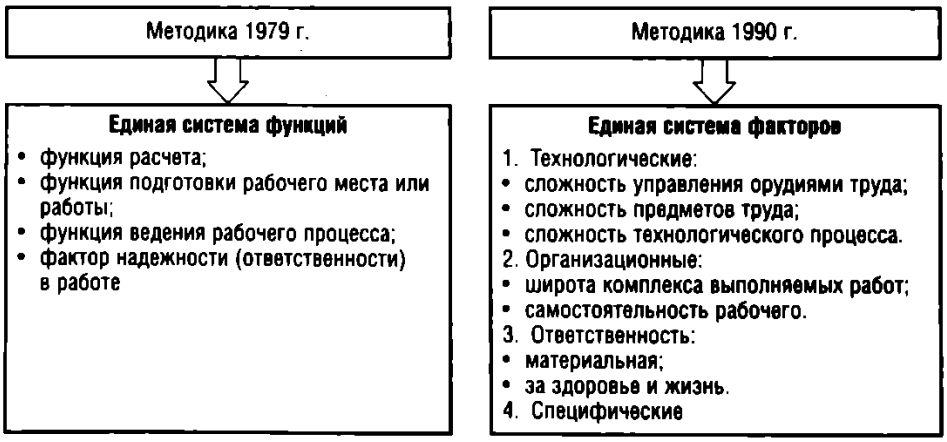


Рис. 5.24. **Оцениваемые элементы сложности работ**

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

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

• ведение рабочего процесса — деятельность сотрудника непосредственно по видоизменению предмета труда, его свойств, характеристик, а также контроль;

• управление оборудованием — использование в работе аппаратуры, механизмов, их обслуживание, что подразумевает определенные требования к квалификации.

Отдельно учитывался фактор надежности, зависящий от уровня профессионализма сотрудника. Это гарантировало ответственное ведение рабочего процесса.

Функциям, составляющим процесс труда, а также фактору надежности присваивались балльные оценки по степени нарастания их сложности. Сумма баллов за каждую функцию определяла ее место среди других. Для этого высчитанные баллы разносились по разрядам тарифной системы по тем же принципам, по которым в ней распределялись ставки.

А. Факторы, имеющие универсальный характер (применимые к любой работе):

1) технологические факторы сложности:

• сложность управления и обслуживания орудий труда;

• сложность предметов труда;

• сложность технологического процесса;

2) факторы сложности, обусловленные формой организации труда (организационные факторы сложности):

• степень специализации и широта профессионального профиля (комплекса выполняемых операций, работ);

• самостоятельность в процессе выполнения работ;

3) ответственность:

• материальная;

• моральная (за здоровье и жизнь).

Б. Специфические факторы сложности (применимые к ограниченному кругу работ).

Удельный вес этих факторов представлен в табл. 5.8.

Таблица 5.8

Удельный вес факторов, %

Факторы	Типы трудовых процессов				
	ручной	машинно-ручной	машинный	автоматизированный	аппаратурный
1. Технологические:	53	57	60	62	64
сложность управления орудиями труда	12	19	28	36	37
сложность предметов труда	19	15	8	—	—
сложность технологического процесса	22	23	24	26	27
2. Организационные	28	23	19	14	10
3. Ответственность	12	14	17	21	23
4. Специфические	7	6	4	3	3
Итого	100	100	100	100	100

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

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

Данная схема факторов сложности уточнялась применительно к специфике отрасли.

Принципиальным вопросом дальнейшего совершенствования аналитического метода является сохранение или отказ от членения работ на отдельные элементы трудового процесса — рабочие функции при проведении межотраслевых сопоставлений работ по сложности (рис. 5.25). Определение величины баллов осуществлялось по формуле:

$$Б_{о.i} = 200 \times d_i \times К_{сл},$$

где $Б_{о.i}$ — балльная оценка соответствующего фактора; d_i — удельный вес данного фактора; $К_{сл}$ — коэффициент сложности; 200 — исходная величина — максимальное число баллов для 1-го разряда.

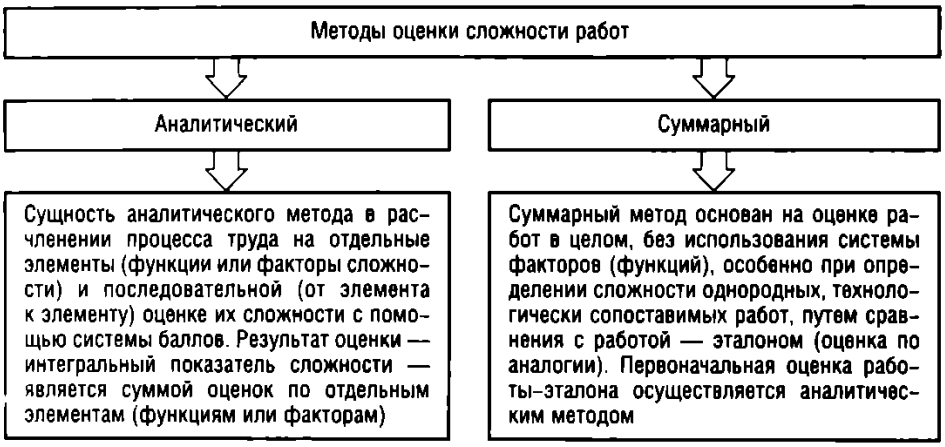


Рис. 5.25. **Методы, применяемые для оценки сложности работ**

В предыдущих вариантах аналитического метода приемом расчленения работ на функции достигалась относительная сопоставимость качественно различных в технологическом отношении работ. Степени сложности отдельных функций по конкретным работам определялись путем сравнения их с отраслевыми типовыми примерами работ (разработаны в разрезе функций). При этом оценочные критерии сложности как таковые оказались обезличенными в отраслевых видах работ, и поэтому обеспечение межотраслевого единства в оценке сложности работ было трудно достижимым.

Определение сложности работ на базе данной схемы оценочных факторов не требует разделения на функции. Оценка расчленения работ по факторам призвана обеспечить большую их сопоставимость и более высокую степень точности при определении сложности работ (табл. 5.9).

Первоначально балльная система отражала процентное соотношение отдельных функций (табл. 5.10). Для 6-разрядной тарифной сетки рекомендовалось максимальное число баллов: для 6-го разряда — 400, для 1-го разряда — 200. Позднее данная методика усложнялась, для оценки выбирались факторы, характерные для тех или иных видов работ (выполняемых

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

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

Таблица 5.9

Пример расчета балльной оценки для машинно-ручных процессов

Факторы	Удельный вес фактора (d_i)	Степени (разряды) сложности					
		1	2	3	4	5	6
		Коэффициенты сложности					
		1,0	1,25	1,56	1,95	2,43	3,10
Технологические	0,57	114	142	178	222	277	353
Организационные	0,23	46	58	72	90	112	142
Ответственность	0,14	28	35	44	55	68	87
Специфические	0,06	12	15	18	23	29	38
Итого	1,00	200	250	312	390	486	620
Диапазон баллов по разрядам (справочно)	—	До 200	201–250	251–312	313–390	391–486	487–620

Таблица 5.10

Соотношение баллов при оценке рабочих мест

Функция	Баллы, %
Расчет	53
Подготовка рабочего места	93
Ведение рабочего процесса	72
Управление оборудованием	53
Фактор надежности	81
Итого	100

специалистами, служащими, рабочими). Были созданы шкалы, которые измеряли степень фактора надежности. На основании этой методики были созданы Единый тарифно-квалификационный справочник и Единая тарифная сетка.

Б. Д. Бабаевым предложено оценивать работу (должность) по следующим признакам (рис. 5.26).

Альтернативный подход к разработке аналитических схем — использование в России широко известных в мире разработок, таких как руководство по составлению профиля Хэя (Hay guide chart profile), схема выравнивания KPMG и др. Они хорошо отработаны и проверены временем (схеме Хэя уже около 50 лет). Рассмотрим некоторые из них.

Женевская схема оценки работ — универсальная схема, предусматривающая следующие основные базовые факторы оценки: квалификация, усилия (физические и умственные), ответственность за свою работу, условия труда (факторы окружающей среды). Впервые была представлена в 1950 г. на международном конгрессе в Женеве (табл. 5.11).

Квалификация, требуемая для выполнения работы на данном рабочем месте, определяется уровнем образования, опытом работы, умственными и физическими способностями. Иначе говоря, это знания и личные возможности работника, ловкость и сноровка.

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

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

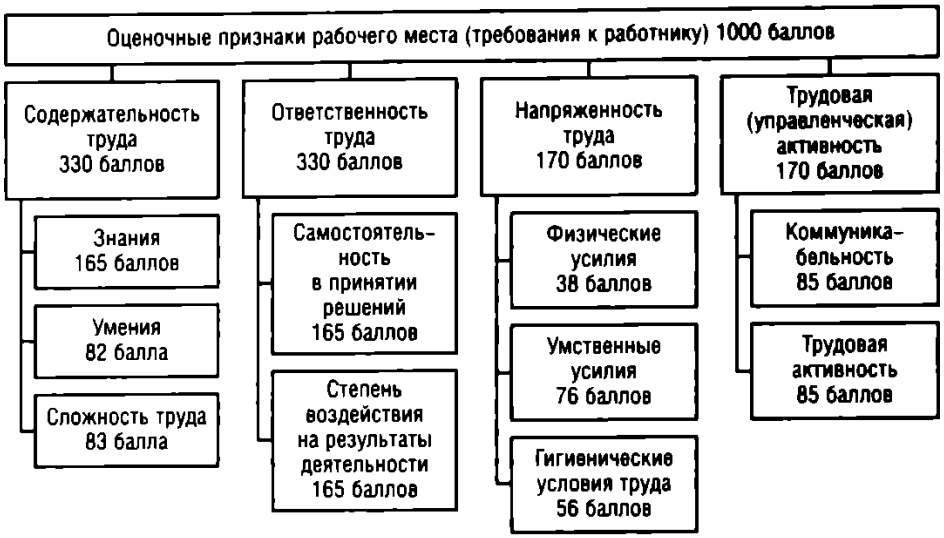


Рис. 5.26. **Аналитическая оценка работ (методика Б.Д. Бабаева)**

Источник: *Бабаев Б. Д., Карякин А. М., Терехова Н. Р.* Оплата труда на предприятии: вопросы теории и практики. Иваново: Ивановский гос. энерг. ун-т, 2002. С. 74—82.

Таблица 5.11

Женевская схема оценки работ

Вид требований	Специальные умения	Навыки
1. Умственные способности	X	X
2. Требования к физическим данным	X	X
3. Ответственность	—	X
4. Условия труда	—	X

Умственные и нервно-психические нагрузки охватывают в основном два признака — нагрузку умственных (мыслительных) способностей и нагрузки на функциональные способности при концентрации и переключении внимания. Физические нагрузки определяются тяжестью и интенсивностью труда, удельным весом ручной работы, уровнем напряженности труда. Ответственность за свою работу предусматривает ответственность за средства и предметы труда, процесс труда, его безопасность. Ответственность за управление персоналом определяется количеством работников, находящихся в подчинении. Факторы влияния окружающей среды включают в себя показатели запыленности, загазованности, шума, вибрации, влажности, высокой температуры и т. п. Данные показатели обладают универсальностью при измерении любого вида работы и по сей день пользуются популярностью. Исключение составляют факторы влияния окружающей среды, которые в практике многих предприятий оцениваются отдельно при установлении компенсационных доплат.

Данная схема постоянно модифицируется в отношении содержания и числа элементарных факторов. Так, в настоящее время есть тенденция не

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

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

принимать во внимание при оценке работы факторов условий труда. Они оцениваются отдельно и другими средствам.

Для практической реализации женевской схемы потребовалась долгая работа по разработке оценок каждой из названных характеристик рабочего места. На это ушло более двух десятков лет. В результате были разработаны специальные оценки, ранговые ряды и квалификационные характеристики, позволяющие в единой, качественно однородной шкале оценить основные параметры трудовой деятельности на рабочих местах производственного и управленческого персонала.

Одна из методик аналитической оценки работ (автор Грегори Р. Райтер) для «построения иерархии должностей» предлагает использовать три группы факторов:

а) мастерство и знания;

б) усилия;

в) ответственность (общая сумма баллов равна 1000).

По мнению Г. Райтера, данная методика ориентирована на российскую действительность и может корректироваться с учетом особенностей компании (рис. 5.27)[1].

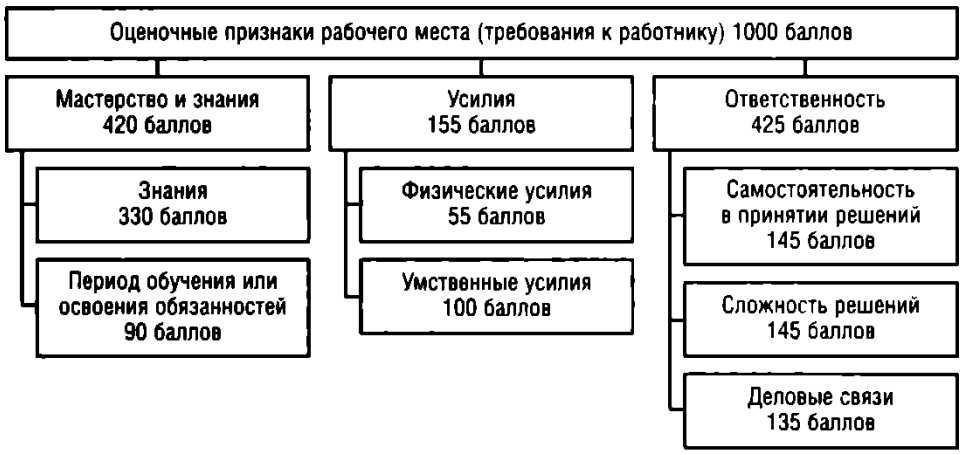


Рис. 5.27. **Аналитическая оценка работ (методика Г. Райтера)**

Консалтинговая фирма «Хэй групп» (Hay Group) пропагандирует метод оценки рабочих мест (метод таблиц Хэя), основанный на трех компенсируемых факторах: необходимые знания, способность решать проблемы и ответственность (рис. 5.28). В зарубежной литературе такие показатели часто называют компенсируемыми факторами, которые сопоставляют, как один вид труда соотносится с другим. Позднее был включен четвертый фактор — условия работы, позволяющий учитывать экстраординарные рабочие условия, которые нельзя адекватно оценить другими тремя факторами. Он использовался только для определенных случаев, в отличие от первых трех, которые были применимы всегда.

[1] См.: *Мазин А. Л.* Экономика труда. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. С. 465.

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

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

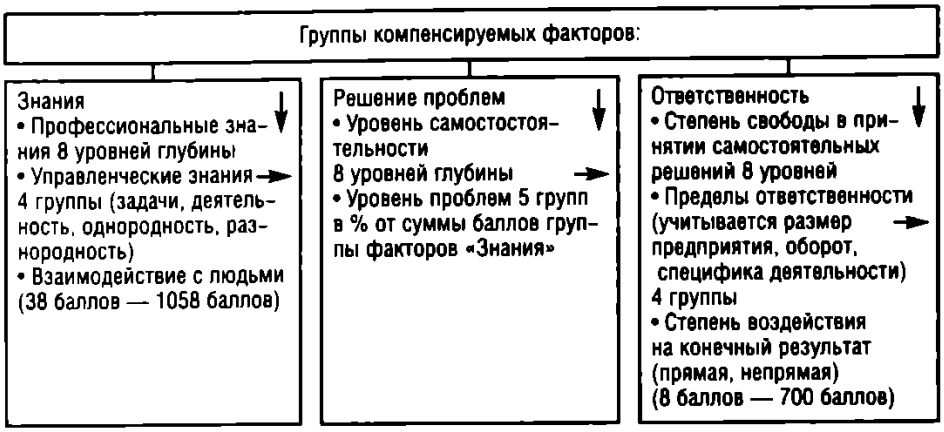


Рис. 5.28. **Методика «Хэй групп»**

Разработчики метода исходили из того, что есть много условий, общих для всех видов труда, но существует только несколько важных факторов, позволяющих выявить различия между типами работ. Процесс сравнения факторов и позволял оценивать любые виды работ[1].

Последовательность чисел в таблицах (табл. 5.12—5.14) возрастает примерно на 15%.

Таблица 5.12

Решение проблем

• • Степень сложности мышления (уровень проблем) → ↓ • Окружающая среда процесса мышления (уровень самостоятельности)	Повторяющиеся идентичные ситуации, требующие выбора решения из простых усвоенных вещей	Смоделированные похожие ситуации, требующие проницательного выбора решения из усвоенных вещей	Переменчивые различающиеся ситуации, требующие определения и выбора решения с применением приобретенных знаний	Приспосабливающиеся требующие аналитического, объяснительного и (или) конструктивного мышления и в значительной степени оценочного суждения	Неизученные ситуации, требующие творческого мышления и разработки новых концепций и подходов, вносящих ценный вклад в развитие знаний и мысли
1	2	3	4	5	6
A. Строго рутинное: мышление в пределах детализированных правил, инструкций и (или) под жестким руководством	10% 12%	14% 16%	19% 22%	22% 29%	33% 39%
B. Рутинное: мышление в пределах стандартных инструкций и (или) под продолжительным пристальным надзором	12% 14%	16% 19%			
C. Полурутинное: мышление в пределах четко определенных процедур и прецедентов, в неко-	16%				

[1] См.: Management Research News. 2003. № 26.

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

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

Окончание табл. 5.12

1	2	3	4	5	6
торой степени разнообразное и (или) осуществляемое под руководством	19%				
D. Стандартное: мышление в пределах достаточно разнообразных установленных компанией процедур и стандартов под общим наблюдением					
E. Четко определенное: мышление в пределах четко определенных целей, политики и принципах компании с доступным управлением					
F. Широко определенное: мышление в рамках широкой политики и целей, под общим руководством					
G. Общеопределенное: мышление в рамках общей политики, принципов и целей под общим направлением					
H. Абстрактно определенное: мышление в рамках деловой философии и (или) принципов контроля над человеческой деятельностью					

Таблица 5.13

Ответственность

Свобода действий (степень личного, процессуального или систематического руководства или контроля над действиями в первоначальном выполнении работы)	Неопределенная	• • • Важность (результат — финансовый оборот). Цифры 1997/1998 гг.			
		очень маленькая	маленькая	средняя	большая
		• • Влияние (степень возможного прямого воздействия усилий, необходимых для получения первоначально запланированных результатов)			
	A b c d	Rcsp	Rcsp	Rcsp	Rcsp
1	2	3	4	5	6
A. Предписанные: эти работы • прямо и детализировано предписываются; • находятся под пристальным наблюдением	8 10 14 19 9 12 16 22 10 14 19 25				
B. Контролируемые: для этих работ • даются инструкции и установленные правила; • осуществляется пристальное наблюдение	12 16 22 29 14 19 25 33 16 22 29 38				

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

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

Окончание табл. 5.13

1	2	3	4	5	6
C. Стандартизированные: эти работы полностью или частично включают • стандартные процедуры и практики; • общие инструкции; • наблюдение за прогрессом и результатами					
D. Регулируемые: эти работы полностью или частично включают • практики и процедуры, имеющие прецеденты или входят в четко определенную политику; • менеджерский контроль; • обзор результатов					
E. Установленные: эти работы включают • широкую практику и процедуры, являющиеся функциональными прецедентами и политикой; • достижения ограниченной управленческой деятельности; • менеджерское руководство					
F. Общеустановленные: эти работы по своему характеру или размеру включают • цели функциональной политики; • общее руководство					
G. Направляемые: эти работы должны включать обширное руководство и направление на политику ориентации					
H.					

Отмечалось, по крайней мере, три важных фактора, которые можно рассматривать для оценки любой работы:

1) знание, необходимое для выполнения работы;

2) тип мышления, обладая которым работник может решать возникающие проблемы;

3) предписанные обязанности.

При этом могут быть различные сочетания этих факторов на разных рабочих местах.

Предполагалась не только качественная оценка: каждой работе может соответствовать и числовое выражение, отражающее ее важность в организации. При этом оцениваться должна сама работа, а не ее исполнитель. Прошлое работника, его характеристики и последний уровень оплаты не должны приниматься во внимание в оценке работы.

Hay Group создала таблицы, чтобы помочь специалистам в процессе оценки того или иного вида работы. Таблицы отражают все элементы, определенные в каждом факторе. Исследователи полагали, что цифры, кото-

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

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

Таблица 5.14

Знания

Управленческие знания •• Навыки человеческих отношений ••• Глубина и ранжирование профессиональных знаний •	0. Задание Выполнение задания (или заданий), высокоспецифичных как в отношении целей, так и по содержанию, без участия руководства со стороны других			I. Деятельность Выполнение или руководство работой, которая специфична как в отношении целей, так и по содержанию, при соответствующем знаниях деятельности, связанной с данной работой			II. Однородность Внутренняя интеграция операций, которые относительно однородны по своей природе и целям, при участии координации извне по соответствующим функциям			III. Разнородность Эксплуатационная или концептуальная интеграция функций, которые различны по природе и целям в важных областях менеджмента, или централизованная координация стратегических функций			IV. Всего		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
A. Первоначальный уровень — работа, требующая только наличие среднего образования + определенное обучение работе	38 43 50	43 50 57													
B. Средний технический — работа, требующая знания стандартных повседневных функций и (или) умение пользоваться оборудованием и машинами															
C. Технический — работы, требующие профессионального знания процессов и систем, что может включать в себя знание специализированного оборудования															
D. Продвинутый технический — работы, требующие специализированных (нетеоретических) навыков, полученных благодаря опыту работы или частичному профессиональному обучению															
E. Базовый профессиональный — работы, требующие достаточных знаний в технической, научной или специализированной области, основанных на понимании концепций и принципов, обычно получаемых при обучении для получения определенной квалификации, или при детализированном изучении на практике															
F. Сезонный профессиональный — работы, требующие															

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

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

Окончание табл. 5.14

Управленческие знания •• Навыки человеческих отношений ••• Глубина и ранжирование профессиональных знаний •	0. Задание Выполнение задания (или заданий), высокоспецифичных как в отношении целей, так и по содержанию, без участия руководства со стороны других			I. Деятельность Выполнение или руководство работой, которая специфична как в отношении целей, так и по содержанию, при соответствующем знаниях деятельности, связанной с данной работой			II. Однородность Внутренняя интеграция операций, которые относительно однородны по своей природе и целям, при участии координации извне по соответствующим функциям			III. Разнородность Эксплуатационная или концептуальная интеграция функций, которые различны по природе и целям в важных областях менеджмента, или централизованная координация стратегических функций			IV. Всего		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
профессионального владения знаниями в технической, научной или специализированной области, полученной при глубинном опыте, построенном на концепциях и принципах, или при ближайшем рассмотрении сложной практики или прецедентов															
G. Профессиональное мастерство — работы, требующие определенного мастерства в концепциях, принципах и практике, полученного посредством глубинного развития в высокоспециализированной области или посредством делового опыта															
H. Уникальный специалист — работы, требующие выдающихся знаний и полное владение предметом на высочайшем уровне															

рые были предписаны каждому фактору таблицей, могут отражать различия между рабочими местами на основе различий признаков каждого фактора. Этот тип методологии сделал оценочные суждения гораздо менее субъективными, поскольку для определения различий между рабочими местами установлена числовая оценка.

Система Хэя также позволила таблицам «подстраиваться» к размеру и сложности оцениваемой организации. Этот метод учитывает уникальность каждой организации, позволяет проводить оценку работ на должном основании.

В 1934 г. Служба занятости США (USES) начала исследование анализа заданий с целью идентификации вне зависимости от индустрии. Служба занятости США (USES) и в настоящее время Администрация занятости

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

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

и обучения Министерства труда США (DOL) включились в разработку методологии анализа и классификации сущности заданий[1].

Методология DOL классифицирует анализ заданий на две основные категории:

1) выполняемая работа;

2) особенности или характеристики работника.

Выполняемая работа далее подразделяется на:

- функции работника;
- сферы работы;
- материалы, продукцию, предмет изучения и услуги.

Особенности работника подразделяются на пять подзаголовков:

- время обучения:
- пригодность к выполнению работы;
- темперамент;
- интересы;
- физические требования и условия окружающей среды.

Ниже дано краткое описание трех подразделов выполняемой работы.

1. *Функции работника* — это описание того, что работник делает по отношению к данным, людям и вещам. Для описания разнообразия сложностей, объединяющих в себе данные, людей и вещи, DOL разработало шкалу важности каждой категории. Высшая комбинация видов деятельности, которая описывает три сферы функций работника, идентифицирует относительную важность задания.

В табл. 5.15 показано 24 идентифицируемых вида деятельности во всех трех сферах приложения функций работника, обычно каждая следующая функция сверху вниз по колонкам включает в себя или влечет за собой выполнение всех функций, расположенных ниже.

2. *Сфера работы* — это конкретные методы, используемые для выполнения технологических или социально-экономических требований, предъявляемых к выполнению задания. DOL идентифицирует 99 категорий для дальнейшей классификации этих сфер. Этот раздел включает в себя глаголы определения методов, а также машин, инструмента, оборудования и вспомогательных средств.

3. *Материалы, продукция, предмет изучения и услуги* идентифицируют материал, с которым работают, производимую конечную продукцию, знания, с которыми имеют дело, и оказываемые услуги.

Сидни Э. Файн дополнил методологию DOL своим *функциональным анализом заданий* (FJA). Это дополнение методологии DOL делает особый упор на функциях работника (данных, людях и материальных вещах) и вносит определенные упрощения в 24 вида деятельности DOL, использу-

[1] В нашей стране в первые же годы советской власти уделялось особое внимание тарификации как основе централизованного регулирования заработной платы. Уже в декабре 1917 г. введена тарифная сетка оплаты труда для работников железных дорог, а в июле 1918 г. — для служащих учреждений. В зависимости от квалификации, производственного опыта, сложности, ответственности и объема выполняемых функций (5 факторов) рабочие и служащие были распределены на 4 группы, каждая из которых включала несколько подгрупп. Таким образом, первый опыт оценки работ основывался на классификации пяти факторов.

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

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

Таблица 5.15

Функции работника по DOL

Данные		Люди		Вещи	
20	Синтез	10	Наставничество	10	Создание
31	Координация	21	Переговоры	21	Точная обработка
42	Анализ	32	Инструктирование	32	Операции — контроль
53	Накопление	43	Контролирование	43	Вождение — операции
64	Вычисление	54	Отвод	54	Манипулирование
75	Копирование	65	Убеждение	65	Присмотр
86	Сравнение	76	Беседа — оповещение	76	Подача — снятие
		87	Обслуживание	87	Обращение
		98	Принятие инструкций и помощь		

емые для масштабирования трех основных функций работника. Кроме того, Файн пересмотрел числовое кодирование таким образом, что уровень 1 представляет теперь наименее сложную взаимосвязь (что более согласуется с типовыми системами числовой классификации).

В методе FJA используется также ряд дополнительных шкал для идентификации дальнейших требований к заданию. В число этих шкал входят:

• шкала инструкций работнику, которая идентифицирует доступные и испытанные наемными работниками уровни разграничения;

• шкала образовательного развития (также используемая в методологии DOL), которая включает в себя шкалу мыслительного развития, шкалу математического развития и шкалу языкового развития.

Файн также утверждал, что метод FJA позволяет преодолеть один из основных недостатков, присущих методологии DOL, — неспособность соотносить работу с целями, задачами и перспективными установками организации.

Матричная система информации о заданиях (JIMS) была разработана Дейлом Йодером и К. Гарольдом Стоуном по контракту с Министерством труда США в 1973 г. В системе JIMS используется пять категорий для формирования стандартного подхода к сбору и регистрации информации о заданиях:

1. Что работник делает.
2. Что работник использует.
3. Какие знания должен работник иметь.
4. Каковы составляющие ответственности работника.
5. Каковы рабочие условия выполнения задания.

В условиях усиления роли организаций в вопросах тарификации работ можно рекомендовать методику аналитически-балльной классификации труда, разработанную польскими учеными. Методика предназначена для оценки всех видов физического и умственного труда по четырем комплексным критериям (рис. 5.29):

1) сложность;
2) ответственность;

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

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

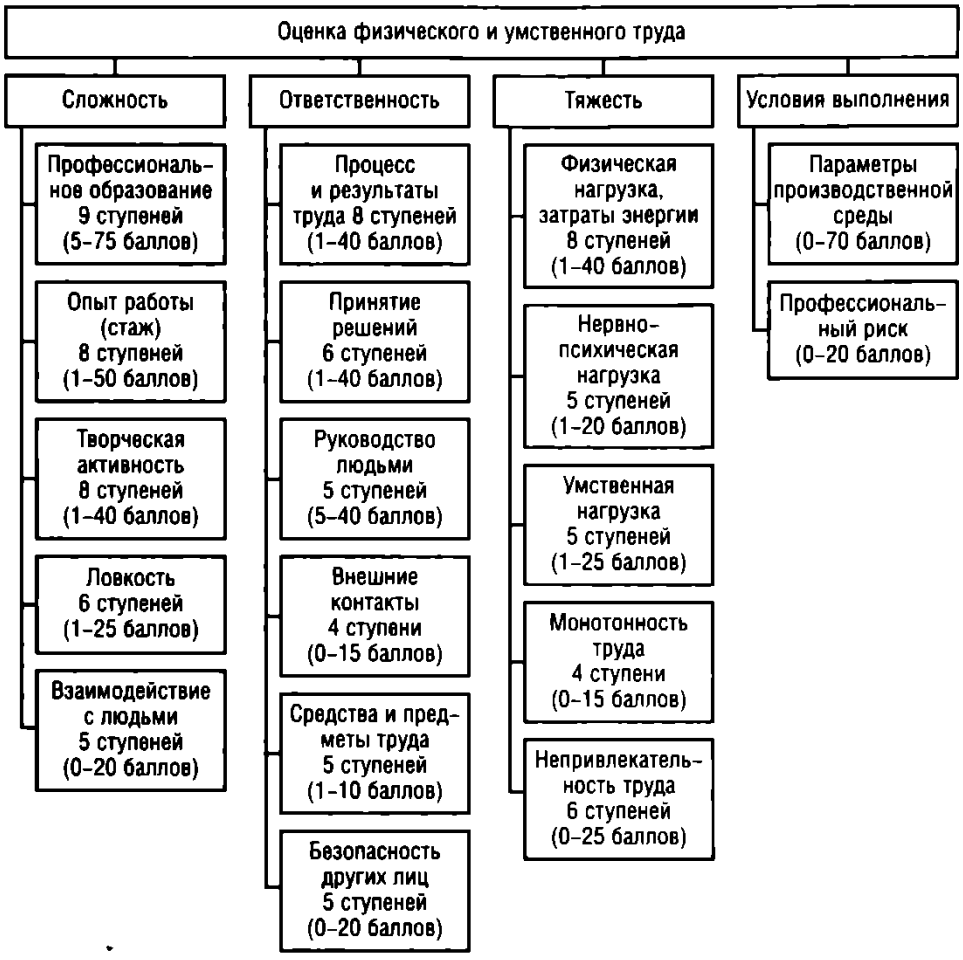


Рис. 5.29. **Аналитическая оценка различных видов труда**

3) тяжесть;
4) условия выполнения.

В условиях быстрорастущих высокотехнологичных компаний на Западе хорошо зарекомендовала себя система грейдов (грейдирование). С ее помощью на производственных предприятиях чаще оценивают сами профессии/должности, а в организациях с преобладанием интеллектуального капитала — компетенции конкретного человека, знания и опыт которого являются ценными для компании. Такой индивидуальный подход мотивирует сотрудника к развитию своих рабочих и деловых качеств, соответственно и к повышению грейда.

Подход к построению системы грейдов может быть разным и зависеть от сферы деятельности организации. В основе построения грейдов могут лежать или компетенции отдельного сотрудника, или параметры самого рабочего места (должности, профессии, работы) (рис. 5.30), а основная

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

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



Рис. 5.30. **Подходы к построению системы грейдов**

ошибка при построении системы грейдов состоит в том, что оценивать начинают не должности, а конкретных людей, которые их занимают.

Создавая систему грейдов, важно понять, для чего именно существует конкретная работа (позиция) в структуре компании. Следует внимательно проанализировать организационную структуру и выделить 20—30 ключевых должностей, которые будут оцениваться. Затем определить категорию должности: она может быть, например, управленческой или специальной. Обязательно составляется карта взаимодействия различных позиций и фиксируются минимальные требования к сотрудникам.

Наиболее общие группы должностей часто задаются в соответствии с уровнем, на котором данный сотрудник принимает решения. Цель данной процедуры — создать единую шкалу для всех позиций на предприятии. Именно этот этап является важнейшим при создании грейдов. Здесь есть несколько подходов, которые предполагают комплексный анализ с учетом множества кореллирующих факторов. Например, система William Mercer анализирует такие параметры, как влияние, степень вовлеченности в процесс коммуникации, инновационность и уровень необходимых знаний (учитывая риск, связанный с работой на конкретной позиции).

После выбора подхода выбирают метод оценки. Рассмотрим подход, когда грейды строятся исходя из важности самой работы/должности. Итак, если работа/должность оценена одним из количественных способов, ее ценность приобретает числовое значение в баллах. Каким же образом можно построить грейды? Каждая из должностей набирает определенное число баллов в рамках установленного диапазона баллов (например, каждые 30 (50 или 70) баллов соответствуют одному грейду) или распределяют все должности на логичное количество групп, которое и будет соответствовать числу грейдов (табл. 5.16). Группирование баллов в кластеры создает единую линейную шкалу оценки должностей, в которой можно сравнивать, например, должности технического специалиста и бухгалтера.

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

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

Таблица 5.16

Выбор метода оценки должностей

Номер должности	Набранные баллы	Диапазон 30 баллов	Грейд	Назначенный оклад (или «вилка»)
1	110	100—130	1	15000—18000
2	110			
3	110			
4	123			
5	125			
6	128			
7	132	131—160	2	19000—25000
8	145			
9	156			
10	165	161—190	3	26000—35000
11	178			
12	179			
13	180			
14	189			
15	195	191—220	4	36000—45000
16	198			
17	203			

Весьма перспективным направлением является, по мнению зарубежных и отечественных специалистов, использование метода *аналитической оценки рабочих мест*. Оцененные в баллах рабочие места сводятся группы, образующие разряды. Если средние показатели по низшей группе принять за единицу, то появляется лестница тарифных коэффициентов, которая затем переводится в иерархию тарифных ставок и должностных окладов (при этом задается ставка первого разряда или низший должностной оклад). Аналитическая оценка рабочих мест может использоваться и для дифференциации премирования работников, позволяя устанавливать размеры премий между укрупненными группами работников предприятия.

Международная корпорация «3М» при оценке рабочих мест использует 10 факторов, по каждому из которых установлено несколько категорий с начислением соответствующих баллов. Это знания; профессиональный опыт; рассудительность; ручной труд (с выделением простого и сложного труда); ответственность за использование комплектующих деталей и материалов; ответственность за инструменты и оборудование; психологическая нагрузка, характеризуемая степенью концентрации внимания, умственным и зрительным напряжением в течение рабочей смены; физические усилия с учетом уровня и времени нагрузки, связанной с подъемом и переносом тяжестей, с работой с пневматическими инструментами, механическими средствами и т. д.; условия труда; вредность, рассматриваемая как риск получения травмы или заболевания даже в случае правильного использования защитных средств.

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

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

Аналитические схемы

Применение аналитических методов оценки содержания труда различных видов трудовой деятельности требует проведения интервью всех работников, занятых выполнением конкретной работы и составления на основе обработки его результатов характеристики (описания) каждого вида работ. В целом схема оценки работ включает следующие стадии:

1. Изберите комитет по оценке работы из 4—5 человек, включая представителей персонала.

2. Определите факторы, важные для оценки значимости работ вашей фирмы. Лучше всего, когда общая численность факторов не превышает шести (табл. 5.17).

Таблица 5.17

Решетка балльной оценки факторов работы (пример условный)

Факторы	Уровни				
	1	2	3	4	5
Требуемый опыт работы	100	200	300	400	500
Сложность выполняемых обязанностей	80	160	240	320	400
Наличие подчиненных	80	160	240	320	400
Ответственность	100	180	260	340	420
Инновационная активность	50	100	150	200	250
Финансовая ответственность	60	120	180	260	400

3. Определите количество уровней, рангов — обычно, для простоты, от четырех до шести.

4. Определите, какое количество баллов соответствует тому или иному фактору на каждом уровне. Более важные факторы получают большее количество баллов (см. табл. 5.17).

5. Убедитесь, что все описания работ актуальны и соответствуют действительности.

6. Убедитесь, что члены комитета понимают, что им следует делать, путем исключения пассивных наблюдателей и проведения тренинга на примере работ, расхождения по которым очевидны.

7. Выберите в качестве отправной точки работы для первоначального оценивания. Обычно это самые необходимые работы, на которых занято больше всего работающих.

8. Оцените значимость всех работ.

9. По завершении процесса проверьте все результаты, чтобы убедиться, что все ранее принятые решения находятся в гармонии с другими.

10. Объявите результаты и установленную процедуру подачи отзывов.

При выполнении всех необходимых действий процесс разработки и внедрения аналитической схемы займет, как минимум, около шести месяцев. Часто вследствие значительных затрат времени к процессу приходится подключать консультантов, что существенно увеличивает денежные расходы. Более того, результаты не всегда встречают благожелательный

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

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

прием некоторых работников. Если число занятых составляет 600—700 и более работников, а различных работ не менее 40, требуется оценка значимости работы по той или иной схеме. Если количество занятых составляет 200—600 работников, потребность в оценке определяется исходя из количества разных работ и степени удовлетворенности работников оплатой своего труда. Фирмы, располагающие штатом до 200 человек, могут обойти без аналитических схем.

В небольших компаниях довольно проблематично проводить оценку сложным балльно-факторным методом. Если количество разнородных должностей не более 50, можно использовать более простой способ — классификацию или ранжирование, что гораздо менее затратно и понятнее сотрудникам, участвующим в оценке.

Грейдинг оправдывает себя в крупных компаниях с числом сотрудников более 500 (хотя бывают и исключения). В них кадровая структура может быть очень нечеткой, а ее оптимизация способна привести в дальнейшем к значительной выгоде. При этом начальные расходы на грейдирование будут высокими, особенно с учетом налогов.

В России для количественной оценки выбираются факторы, аналогичные «зарубежным»: знания и опыт; навыки, необходимые для решения проблем; уровень ответственности.

Определение должности чаще всего можно встретить в юридической литературе, где ее содержание в обязательном порядке раскрывается через совокупность обязанностей, полномочий, ответственности, т. е. она рассматривается как организационно-правовая категория, которая фиксирует преимущественно статусного характер должности. В экономической литературе должность рассматривается как «служебное место, связанное с исполнением определенных служебных обязанностей и определенной ответственностью»[1]. Таким образом, должность — это заранее закрепленное содержание трудовых функций, формально предписанных ролевых позиций работнику организации, который будет их выполнять.

Должность, являясь первоосновой организационной структуры, призвана упорядочить не только деятельность человека, но и многообразие видов социальных отношений — профессиональных, технологических, управленческих и др. Она образуется в результате разделения труда в организационной структуре. В должности выражена мера потенциального доверия, мера потенциальной ответственности, власти, субъекта управления, которая формально закрепляется за должностной позицией.

Должность, в отличие от профессии и специальности, может как принадлежать, так и не принадлежать человеку и в силу этого может быть вакантной или занятой. На должность назначают, от должности отстраняют (снимают, освобождают), с должности увольняют, на должность избирают и т. д. Способы замещения должностей определяются нормативными документами. Со стороны работника должность выступает и как форма реализации его способностей и профессионального опыта.

[1] Управление персоналом: Энциклопедический словарь. М.: ИНФРА-М, 1998. С. 75.

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

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

В то же время содержание должности несет на себе отпечаток субъективизма, поскольку социальные роли, трудовые функции группируются, ранжируются, устанавливаются (конституируются) — проектируются при непосредственном участии человека.

Должностная инструкция — важнейший документ, регламентирующий взаимоотношения работника и организации[1] — предназначена для информирования лица, занимающего должность о содержании прелагаемой работы и включает:

- наименование работы (может включать виды деятельности, не предусмотренные данной организацией);
- общее описание работы (включает все неотъемлемые части работы и то, чем эта работа отличается от других подобных, а также характеризует уровень ответственности за данную работу);
- физические аспекты работы;
- требования обучения;
- социальное взаимодействие (т .е. выполняется ли работа изолированно или требует создания бригады);
- условия занятости (возможности продвижения, нормальное рабочее время, регламентация сверхурочных).

Таким образом, должностная инструкция служит вспомогательным средством управления людьми в организации и регламентирует не только действия, связанные с выполнением работы, но и отношения по работе. Она является инструментом управления персоналом, и документом, регламентирующим отношения работника с работой и с самой организацией, что необходимо для управления работой и обеспечения ее выполнения. Должностная инструкция — это документ, призванный устранить все возможные разногласия сторон по поводу служебных обязанностей и максимально конкретизировать функции подчиненного. Она должна учитывать организационную структуру, определять предназначение работника в организации и тем самым способствовать построению управленческих отношений в организации (табл. 5.18).

Обязанность по составлению должностных инструкций установлена только для государственных учреждений. Однако и коммерческим организациям инструкции принесут неоценимую пользу, особенно при трудовых спорах.

Обследования показывают, что чаще всего должностные инструкции используются: для четкого определения работником круга своих обязанностей и задач (62% опрошенных); как источник сведений о том, кто и за что отвечает, т. е. для разграничения ответственности подчиненных (48%); для проведения аттестации работников (20%) и определения соответствия кандидата на должность предъявляемым требованиям[2].

---

[1] Список должностных инструкций для служащих и рабочих содержится в постановлении Министерства труда РФ от 6 июня 1996 г. № 32 «Об утверждении разрядов оплаты труда и тарифно-квалификационных характеристик (требований) по общеотраслевым должностям служащих» и постановлении от 10 ноября 1992 г. № 31 «Об утверждении тарифно-квалификационных характеристик по общеотраслевым профессиям рабочих».

[2] См.: Кадровик. 2005. № 1. С. 58.

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

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

Таблица 5.18

Преимущества и недостатки должностных инструкций

Недостатки должностных инструкций	Преимущества должностных инструкций
Сложность в разработке оптимальных должностных инструкций	Должностная инструкция, подписанная работником, позволяет работодателю расторгнуть трудовой договор в связи с несоответствием работника занимаемой должности. Должностные инструкции служат основой для аттестации персонала. При наличии должностных инструкций трудовые споры часто разрешаются внутри организации без привлечения государственных органов. Инструкции помогают равномерно распределить обязанности между сотрудниками с похожими должностями (например, между бухгалтером и главным бухгалтером), избегать дублирования обязанностей. Инструкции позволяют работодателю доказать в суде, что дисциплинарное взыскание за неисполнение обязанностей наложено правомерно

Прежде чем начать разработку инструкций, нужно правильно организовать эту работу. В этом поможет специальный документ — Положение о должностной инструкции. В нем подробно нужно оговорить правила согласования, утверждения, принятия и хранения должностных инструкций работников, привести требования к содержанию инструкций, а также указать лиц, непосредственно отвечающих за своевременную разработку этих локальных актов.

Положение о должностной инструкции — необязательный документ, но если вы хотите упорядочить работу с инструкциями, сделать их унифицированными и четкими, обозначить порядок придание им юридической силы, лучше не пренебрегать этим локальным актом.

Для качественного составления должностной инструкции прежде всего требуется провести углубленный анализ работ. Работник, производящий такой анализ, должен понимать людей, рабочий процесс, схему служебных взаимосвязей и иметь представление об общей организационной структуре предприятия.

Первый этап в проектировании должностной инструкции — анализ работ и составление опросников — делится на две части: первая — выбор метода проведения анализа работ и определение основных тем опросника; вторая — это собственно формирование опросника и распространение его среди респондентов.

Технологическая схема первого этапа с помощью вычислительной техники показана на рис. 5.31. Анализ работ выполняется сотрудниками службы управления персоналом. В их распоряжении имеются файлы, содержащие информацию по каждому из используемых методов анализа работ, которые имеют форму справочников. Процедура анализа работ осуществляется в диалоговом режиме. В первую очередь необходимо выбрать возможные блоки в структуре должностной инструкции:

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

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

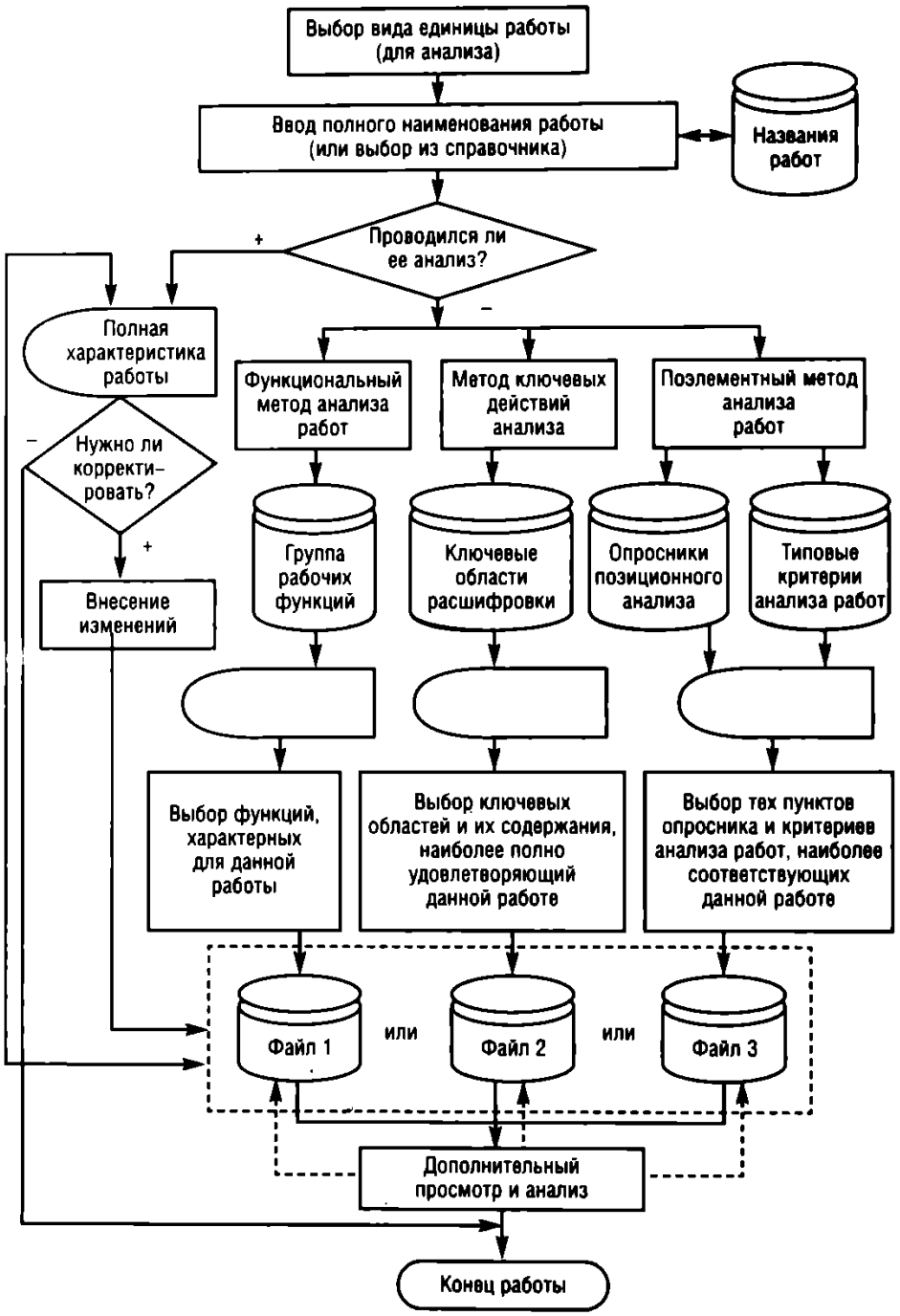


Рис. 5.31. **Технологическая схема формирования содержания опросника**

И с т о ч н и к: Управление персоналом. 1999. № 1. С. 82.

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

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

- наименование организации, наименование подразделения;
- общие положения, определение должности;
- краткие сведения об организации;
- схема подчиненности;
- возможности замещения;
- краткое описание работы;
- цель работы, выполняемые подцели (ключевые области);
- ответственность;
- права;
- должностные обязанности, содержание работы;
- требуемые результаты, критерии оценки;
- наиболее частые деловые контакты (внутренние, внешние);
- схема информационных потоков между подразделениями;
- ведение первичной документации;
- условия работы (здоровье и безопасность, режим работы, оплата труда и др.);
- порядок оформления трудовых отношений;
- другое.

Далее необходимо наполнить содержанием каждый из выбранных блоков. Можно ввести и другие разделы должностной инструкции по своему усмотрению с учетом потребностей и специфики деятельности организации.

Завершает должностную инструкцию раздел спецификации (или определения требований к работникам).

При определении требований к работнику данной должности следует учитывать типовые должностные инструкции и приведенный там перечень требований; особенности предприятия и должности; разработанные психологами «профили» на отдельные профессии (профессиограммы) с выделением профессионально значимых качеств; мнение экспертов и отдельных работников предприятия.

Следует выбрать возможные виды требований:

- профессиональные;
- личностные;
- биографические;
- ситуативные.

К *профессиональным* относятся требования к образованию, конкретным навыкам и умениям, стажу работы, наличию официальных документов, подтверждающих уровень квалификации (диплом, лицензия). Профессиональные требования должны быть тесным образом связаны с ключевыми областями данной должности и содержанием работы.

К *личностным* относятся внешний вид, интеллектуальный уровень, черты характера и способности. Здесь можно использовать *психографические карты* на отдельные должности.

Биографические и *ситуационные* требования определяются спецификой предприятия и должности. Это могут быть требования к возрасту, полу, семейному положению, месту жительства, наличию судимостей и др. При их

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

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

определении нужно стараться различать необходимые и желательные качества, а также не забывать о том, что требования должны быть реалистичны.

Последним этапом в составлении должностной инструкции является текстовое оформление собственно самой этой инструкции. Причем эта процедура не может быть полностью формализованной, поскольку составление инструкции носит творческий характер. И помимо фактических данных, располагающихся в базе данных, могут привлекаться собственный опыт, интуиция, дополнительные знания, умения и опыт составителя, которые по разным причинам не были учтены на предыдущих этапах. Поэтому формирование содержательной части блоков происходит частично автоматически (если какое-либо значение просто выбирается из соответствующего файла), а частично вручную, т. е. в режиме текстового редактора.

Должностная инструкция относится к классу документов, подлежащих обязательному утверждению тем должностным лицом, в обязанности которого входит выполнение данной процедуры. После утверждения инструкция передается тем сотрудникам, повседневную деятельность которых она регламентирует. Пример должностной инструкции приведен в Приложении.

Подготовив четкое описание должности, согласовав и утвердив его, вы тем самым существенно облегчаете процесс поиска и отбора подходящего специалиста, процесс составления трудового контракта (так как хорошая должностная инструкция — это основа контракта), процесс дальнейшей аттестации персонала.

Если говорить о солидной фирме, то вопрос о том, в каком управленческом подразделении должны составляться должностные инструкции, решается автоматически. Но как быть небольшим организациям, у которых штат сотрудников невелик, и потому специализированная служба отсутствует, а потребность в должностных инструкциях имеется. Им можно предложить два пути решения проблемы.

Первый путь заключается в использовании типовых должностных инструкций без учета специфики деятельности фирмы. Этот путь, естественно, достаточно дешев, однако недостатки его очевидны. Поэтому существует другой: обращаться в специализированные фирмы, способные профессионально грамотно и качественно выполнить услуги по проектированию таких инструкций. После заключения контракта сотрудники фирмы ознакомятся со спецификой работы предприятия или организации, для которой будут выполняться работы, составят все необходимые опросники, обработают их и представят соответствующие должностные инструкции. Второй путь длительнее и дороже по сравнению с первым. Но результаты дает более качественные, что непременно положительно скажется на будущих финансовых показателях.

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

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

Приложение к главе 5

Анализ и проектирование рабочего места (должности)

Если на вашем предприятии нет паспортов рабочих мест (описания должностей), необходимо провести работу по их составлению. Это делается также в случае введения новой позиции. Готовые документы — незаменимые помощники при составлении должностных инструкций, образовательных программ, определении систем мотивации и другой работы с персоналом. Описание составляется на основе анализа должности, который включает в себя выяснение следующих сведений о ней: место в организационной структуре, задачи, требования, способы стимулирования труда сотрудников в данной должности.

С помощью исследований, методика которых описана ниже, вы определите наиболее существенные составные части работы.

Контактный метод — анализ должности (работы) с использованием структурированного интервью

Данная методика анализа работы предполагает поиск ответов на вопросы анкеты, которые разделены по группам. Этот способ прост в применении, требует немного времени для освоения, одновременно позволяет выяснить достоверные сведения о характере труда.

Подготовка к структурированному собеседованию для анализа работ. Перед разговором с сотрудником аналитик (эксперт) должен выполнить ряд подготовительных действий:

1) изучить материал для собеседования, проанализировать подготовленные вопросы, определить технику оформления ответов;

2) предварительно ознакомиться с исследуемой работой для уточнения списка положений, которые предстоит изучить, и для профессионального ведения собеседования. Это облегчит последующую обработку информации. В идеальном случае нужно также понаблюдать за исполнителями в процессе их трудовой деятельности;

3) подобрать людей для интервью — не менее двух человек по каждой позиции. Они должны быть хорошими работниками и иметь стаж не менее года;

4) для того чтобы беседа была эффективной, нужно объяснить цель собеседования и тем самым избежать возможных неправильных представлений сотрудника.

Вопросник структурированного собеседования для анализа должности (работы). Приведенные ниже вопросы необходимо использовать избирательно, с учетом специфики фирмы.

Место должности в структуре данной организации (по отношению к другим позициям в компании).

1. Как называется ваша должность?
2. В каком отделе вы работаете?
3. Какие позиции непосредственно выше вашей? Какие — ниже?

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

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

Главная цель работы.

4. Какой вы себе представляете главную цель вашей работы?
5. Каковы ваши обязанности, направления деятельности?
6. Насколько важна каждая из них?
7. Какую долю своего времени вы тратите на каждую задачу?

Вопросы, касающиеся отдельной обязанности, вида или направления деятельности.

8. Какими инструментами и оборудованием вы пользуетесь?
9. Насколько они необходимы в вашей работе?
10. Как часто вы их применяете?
11. Требует ли ваша работа применения физических усилий? Каких?
12. Как часто вы это делаете?
13. Какие письменные материалы (записки, отчеты, статьи и т. п.) вы используете в качестве источников информации?
14. Насколько они важны в вашей работе? Как часто вы ими пользуетесь?
15. Какие другие источники информации вы используете в своей работе? По какой причине? Насколько они важны?
16. Как часто вы работаете с цифрами?
17. Пользуетесь ли вы в своей работе графическими материалами или рисунками?
18. Приходится ли вам составлять карты, схемы, диаграммы и т. п.? По каким причинам? Как часто вы это делаете?
19. Какие аспекты работы требуют от вас точности, аккуратности?
20. Каковы могут быть последствия, если вы не будете точны или аккуратны в этих областях?
21. Необходима ли для вашей работы профессиональная квалификация?
22. Какой уровень образования необходим, чтобы качественно выполнять данную работу?
23. Нужен ли для ее выполнения предыдущий опыт.
24. Если да, то какого рода (как можно конкретнее)?
25. За какое минимальное время можно получить такой опыт?

Принимаемые решения и виды ответственности (степень контроля, количество контролируемых людей, характер принимаемого решения).

26. Как часто вас контролируют?
27. Много ли вы контактируете с вашим непосредственным руководителем?
28. Как начальник узнает, что ваша работа по качеству не соответствует стандартным требованиям?
29. Сколько человек вы контролируете? В чем заключается этот контроль?
30. Каким образом вы определяете степень выполнения своей работы (необходимые результаты заранее установлены или вы используете собственные критерии)?

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

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

31. Какой вид деятельности вы планируете или организовываете?
32. Для чего вам приходится это делать?
33. Насколько это важно в нашей работе? Как часто вы это делаете?
34. Каким образом вы несете ответственность за безопасность других?
35. Что входит в эту ответственность?
36. Насколько это важно?
37. За какие материальные или финансовые средства вы несете ответственность (имущество, сырье, деньги)? Насколько это важно?

Контакты с другими работниками (типы людей, с которыми вступает в контакт исполнитель; способы, частота и причины их общения).

38. С какими людьми в данной организации вы контактируете?
39. По какой причине?
40. Насколько важно общение с каждым из этих людей?
41. Как часто вы вступаете в контакт с каждым из них?
42. Участвуете ли вы в переговорах, собеседованиях, обучении, выступаете ли публично?
43. По какой причине? Насколько это важно? Как часто вам приходится это делать?
44. Каковы основные формы контактов (личное общение, по телефону, с помощью писем, записок и т. д.)?
45. Насколько важны эти формы контактов? Как часто вы ими пользуетесь?

Физическая среда (характеристика рабочего места).

46. Большая часть вашей работы выполняется в помещении или вне здания?
47. Какую часть времени вы проводите в помещении (вне его)?
48. С каким количеством людей вы работаете большую часть времени?
49. Каковы физические условия работы (освещение, температура, шум)?
50. В какой степени вам приходится придерживаться установленных порядков и процедур?
51. Сколько времени вы работаете, следуя им?

Документальное оформление результатов структурированного интервью. Ответы следует записывать на специальных бланках. На рис. П5.1 приведена форма для фиксации общей информации; на рис. П5.2 — для записи сведений, касающихся каждой основной обязанности интервьюируемого работника, вида или направления его деятельности.

<table>
<tr><td>Наименование работы (должности)</td><td colspan="2">Отдел</td></tr>
<tr><td>Вышестоящая должность</td><td colspan="2">Нижестоящая должность</td></tr>
<tr><td>Основная цель работы</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>Основные задачи, виды, направления деятельности</td><td>Важность</td><td>Количество затрачиваемого времени</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

Рис. П5.1. **Форма для фиксации общей информации о работе**

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

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

Номер вопроса	Ответы

Рис. П5.2. **Форма для записи сведений об отдельных обязанностях**

Бесконтактный метод — анализ должности (работы) с использованием анкетирования (опросного листа)

Преимуществ этого метода является возможность получения большого объема данных от нескольких человек, выполняющих аналогичную работу.

Подготовка к сбору материалов с помощью анкетирования (опросного листа). При использовании опросных листов также очень важно разъяснить тому, кто получит вопросник, для чего проводится исследование.

По опыту известно, что даже самое проникновенное обращение не гарантирует полного заполнения опросного листа и качественных ответов. В данном случае важно содействие непосредственных руководителей тех сотрудников, которые будут отвечать на вопросы.

Опросный лист для анализа работы

Приведенные ниже вопросы необходимо использовать избирательно, с учетом специфики фирмы.

Должность _____ Отдел _____
Код должности (если есть) _____ Должность руководителя _____

Дата заполнения _____

1. Основная цель (задача) вашей работы? _____
2. Если у вас есть подчиненные, перечислите их должности _____
_____
3. Если у вас есть подчиненные, отметьте, пожалуйста, те виды деятельности, которые вы считаете наиболее важными и требующими вашего особого внимания.
4. Отметьте, в чем состоит ваша работа:

- ☐ подбор кадров
- ☐ продвижение
- ☐ консультирование, разъяснение особенностей выполнения работы
- ☐ развитие работников
- ☐ увольнение
- ☐ постановка задач перед сотрудниками
- ☐ контроль работы подчиненных
- ☐ другое (указать) _____
- ☐ формирование бюджетов
- ☐ составление указаний, распоряжений
- ☐ помощь подчиненным в решении вопросов
- ☐ обучение подчиненных
- ☐ поддержание дисциплины
- ☐ оценка рабочих показателей подчиненных
- ☐ составление графиков, планов работ

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

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

5. Рабочие обязанности. Пожалуйста, кратко опишите, что вы делаете и, если возможно, как вы это делаете в соответствии с теми обязанностями, которые вы считаете самыми важными и/или трудными:

а) ежедневные обязанности _____

_____

б) периодические обязанности (раз в неделю, месяц, квартал и т. д.) _____

_____

_____

в) обязанности, исполняемые с нерегулярными интервалами _____

_____

_____

6. Образование. Отметьте, пожалуйста, необходимый уровень образования для вашей профессии (за исключением того, который имеете вы):

☐ не требуется никакого формального образования
☐ высшее
☐ ученая степень или специальная лицензия
☐ среднее специальное
☐ незаконченное высшее
☐ неполное среднее
☐ среднее

7. Опыт. Отметьте, какой опыт необходим для выполнения вашей работы:

☐ не требуется никакого
☐ менее месяца
☐ от 1 до 6 месяцев
☐ от 6 месяцев до года
☐ от 1 до 3 лет
☐ от 3 до 5 лет
☐ от 5 до 10 лет
☐ более 10 лет

8. Навыки. Перечислите, пожалуйста, навыки, которые необходимы для выполнения вашей работы (например, аккуратность, внимательность, умение использовать определенное оборудование, технологии) _____

_____

9. Оборудование. Требует ли ваша работа применения какого-либо оборудования? Да _____ Нет _____. Если «да», то напишите, какое оборудование, и отметьте, как часто вы его используете:

Оборудование	Редко	Иногда	Часто
(1)	☐	☐	☐
(2)	☐	☐	☐

10. Физические требования. Отметьте те из них, которые вам приходится выполнять и как часто:

	Редко	Иногда	Часто
Работа с тяжестями	☐	☐	☐
Неудобная поза	☐	☐	☐
Высокая интенсивность труда	☐	☐	☐
Особые требования к органам чувств (зрение, слух и т. д.)	☐	☐	☐
Работа, связанная с вибрациями	☐	☐	☐
Другое	☐	☐	☐

11. Эмоциональные требования. Отметьте те из них, которые возникают в вашей работе и как часто:

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

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

	Редко	Иногда	Часто
Общение с представителями других организаций	☐	☐	☐
Взаимодействие с клиентами	☐	☐	☐
Непосредственное руководство подчиненными	☐	☐	☐
Сжатые сроки	☐	☐	☐
Неритмичная работа	☐	☐	☐
Деятельность в изоляции от других	☐	☐	☐
Общение с вышестоящим руководством	☐	☐	☐
Другое	☐	☐	☐

12. Условия работы. Отметьте те из них, в которых проходит ваша работа, и укажите, как часто они присутствуют:

	Редко	Иногда	Часто
Пыль	☐	☐	☐
Недостаточная освещенность	☐	☐	☐
Высокая температура	☐	☐	☐
Низкая температура	☐	☐	☐
Неприятный запах	☐	☐	☐
Шум	☐	☐	☐
Высокая влажность	☐	☐	☐
Вибрации	☐	☐	☐
Другое	☐	☐	☐

13. Здоровье и безопасность. Из следующих физических факторов, влияющих на здоровье, выберите условия, в которых вам приходится работать, и отметьте, как часто они воздействуют на вас:

	Редко	Иногда	Часто
Высоко расположенное рабочее место	☐	☐	☐
Радиация	☐	☐	☐
Опасность механических травм	☐	☐	☐
Движущиеся объекты	☐	☐	☐
Взрывчатые вещества	☐	☐	☐
Опасность электротравм	☐	☐	☐
Риск возгорания	☐	☐	☐
Другое	☐	☐	☐

После сбора всей необходимой информации можно приступать к официальному изложению результатов. Какого-либо стандарта на описание работы не существует. Документы такого рада могут различаться по структуре, объему, степени детализации и оформлению. Предлагаемая методика подготовлена с учетом рекомендаций российских и зарубежных специалистов по управлению персоналом. (Если в ходе группового опроса получе-

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

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

ны взаимоисключающие ответы, сбор информации для анализа работы необходимо повторить.)

Документальное оформление результатов опроса. Подготовка к описанию должности включает:

1) исследование информации, полученной в ходе анализа работы;

2) ее уточнение с помощью сотрудника и его руководителя;

3) изучение мнений экспертов по поводу полученных данных и при необходимости подготовки нормативов;

4) уточнение структуры и формы описания работы.

Примерная структура описания работы:

1. *Определение работы.* Раздел содержит следующие сведения: название работы, код должности (если имеется), статус (руководитель, специалист, рабочий), подразделение, название должности, непосредственного начальника, ставки зарплаты (и/или их диапазон) для данной работы, льготы, категории (например, в фирме могут быть технологи I или II категории и т. д.), цель деятельности, дату составления данного описания, его составитель.

2. *Краткое описание работы.* В данной части излагаются только основные функции и действия (например для менеджера по закупкам может содержаться следующая информация: «Осуществляет закупку, регулирует поставки, запасы, распределяет материалы, необходимые для производства»).

3. *Обязанности и ответственность.* Детальный список фактических обязанностей, соответствующих рабочему месту, а также ответственность. Особое внимание нужно уделять четким формулировкам, чтобы сотруднику было понятно, за какой процесс он отвечает. Этот раздел является основным при определении требований к кандидатам, организации их оценки.

4. *Отношения.* Описание взаимоотношений работника с другими людьми внутри и вне компании. Необходимо зафиксировать наименования соответствующих должностей и организаций, информация данного раздела, как правило, группируется следующим образом:

а) от кого получает сведения, указания, полуфабрикаты, сырье;

б) кому адресует сведения, указания, полуфабрикаты, сырье;

в) с кем сотрудничает с целью выполнения заданий.

5. *Полномочия.* Целесообразно указывать для управленческих кадров: кем, чем и в каких пределах имеет право распоряжаться.

6. *Стандарты исполнения (требуемые результаты).* Данный раздел включается в описание тех работ, для которых имеются показатели результативности. Стандартом или требуемым итогом можно считать, например, объем продаж в указанные сроки.

7. *Условия труда и окружающая среда.* Изложение таких факторов, как уровень шума, опасные условия, высокая температура.

Описание работы оформите в табличной структурированной форме с четким выделением разделов и подразделов. Объем не лимитируется, он зависит от специализации работы. Ниже приведена примерная форма.

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

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

ОПИСАНИЕ РАБОТЫ	
Название работы	Подразделение
Статус работы	Кем написано
Код должности	Дата составления
1. Цель работы (для топ-менеджеров определяющими являются задачи организации; для специалиста — подразделения, для исполнителей — рабочего места)	
2. Краткое описание работы: список наиболее важных или регулярных задач	
3. Подотчетен	
4. Контролирует	
5. Обязанности и ответственность по работе: кратко опишите каждую обязанность специалиста и, если возможно, как он с ней справляется; приблизительный срок ее выполнения, используемое оборудование	
а) ежедневные обязанности	
б) периодически выполняемые обязанности (указать еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные и т. д.)	
в) обязанности, выполняемые регулярно	
6. Стандарты исполнения	
7. Условия труда и окружающая среда	

После описания работы (должности) можно приступать к составлению должностной инструкции.

Балльная оценка критериев (факторов), характеризующих рабочее место и требования к работнику

Критерии	Количество баллов
Критерий «Содержательность труда» — 330 баллов	
Уровень образования	
Неполное среднее образование	55
Среднее образование	80
Среднее специальное образование, соответствующее характеру работы	95
Неполное высшее образование	110
Высшее образование	128
Высшее образование, соответствующее характеру работы	146
Ученая степень, соответствующая характеру работы	165
Опыт работы	
До одного года	20

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

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

Критерии	Количество баллов
1—3 года	32
3—5 лет	45
5—10 лет	62
Свыше 10 лет	82
Сложность труда	
Работа с простыми операциями, в стандартных ситуациях регулируется инструкциями, моменты неопределенности в трудовой деятельности минимальные	17
Работа средней сложности, большинство условий труда известно, в любой момент можно обратиться к начальнику за инструкциями, выбор из двух или более альтернатив	29
Труд квалифицированный, высокий уровень неопределенности, в большинстве случаев работник согласовывает свои действия с начальством	44
Труд высококвалифицированный, сложная информация, требующая аналитической работы	62
Труд высококвалифицированный, связанный с принятием стратегических решений, ошибки наносят весомый ущерб предприятию	83
Критерий «Ответственность труда» — 330 баллов	
Самостоятельность в принятии решений	
Постоянный контроль, регламентированность труда работника	33
Работник получает задания «сверху», действует по инструкции, но вынужден принимать самостоятельные решения в планировании и организации работы	63
Работник сам определяет программу, методы и процедуры работы, оценка качества его труда происходит по конечному результату	107
Работник исходя из целей предприятия сам планирует свой трудовой процесс, оценка качества работы происходит по конечному результату	165
Степень воздействия на результаты деятельности	
Степень влияния работника на результаты работы невысока	33
Работник оказывает влияние на результаты деятельности небольшого подразделения	50
Работник влияет на эффективность функционирования крупного подразделения («средняя степень» влияния)	75
Работник влияет на эффективность функционирования крупного подразделения («сильная степень» влияния)	100
Работник воздействует на эффективность деятельности всего предприятия («средняя степень» влияния)	130
Работник воздействует на эффективность деятельности всего предприятия («сильная степень» влияния)	165
Критерий «Напряженность труда» — 170 баллов	
Легкая физическая работа, в основном сидячая	9
Работа с небольшими физическими нагрузками, нужно часто перемещаться, наклоняться, работать на оборудовании	15

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

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

Критерии	Количество баллов
Работа со средними физическими нагрузками, нужно постоянно ходить или стоять, наклоняться, работать на оборудовании	21
Работа с большими физическими нагрузками, нужно постоянно ходить или стоять, наклоняться, работать на оборудовании	28
Регулярное сильное физическое напряжение	38
Умственные усилия	
Однообразная работа с небольшим числом функций и низким уровнем ответственности	15
Работа с несколькими операциями и сравнительно высоким уровнем ответственности	25
Разнообразная по своему содержанию работа, умеренная степень ответственности	40
Разнообразная по своему содержанию работа, повышенная степень ответственности	58
Многофункциональная и очень сложная работа творческого характера с высоким уровнем ответственности	76
Гигиенические условия труда (температура, шум, влажность, загрязненность, освещенность, вибрация)	
Рабочее место близко к нормальным условиям труда	12
Труд с такими гигиеническими условиями, которые отклоняются от нормальных по одной-двум позициям	25
Труд с такими гигиеническими условиями, которые отклоняются от нормальных по трем-четырем позициям	40
Труд с такими гигиеническими условиями, которые отклоняются от нормальных почти по всем позициям	56
Критерий «Трудовая (управленческая) активность» — 170 баллов	
Коммуникабельность	
Работа, требующая ограниченной сферы межличностного общения	11
Работа, связанная с постоянными контактами в пределах предприятия, периодически и за его пределами	21
Труд, связанный с постоянными контактами с клиентами по ограниченному кругу вопросов	36
Многофункциональная работа с внешней средой, требующая умения устанавливать контакты с разными лицами	56
Трудовая активность	
Работа без особой инициативы, выполнение обычных обязанностей	16
Работа исполнительского характера, предполагающая периодически инициативные действия	28
Работа руководителя подразделения, предполагающая проявление активных действий в пределах предприятия	45
Деятельность начальника подразделения, вступающего в контакты с внешней средой, предполагающая проявление инициативы и принятия самостоятельных решений	62
Работа, связанная с управлением предприятием, активным взаимодействием с внешней средой, включая стратегические решения	85

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

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

С помощью балльной оценки (осуществленной экспертами) виды работ сводятся в шесть групп путем последовательного суммирования первых (низших) числовых значений всех признаков, затем вторых их цифровых значений и т.д. Низшая сумма равна 221 баллу, вторая сумма — 354 балла (получена суммированием вторых по величине значений всех десяти признаков), третья — 547 баллов, высшая — 1000. Первая аналитическая группа расположена в границах между 221 и 354 баллами, ее среднее значение — 287 баллов. Среднее значение второй группы — (354 + 547) : 2 = 451 балл. На основе средних значений устанавливается соотношение между группами; максимальный диапазон — 3,45 (таблица).

По мнению специалистов, данная методика, включающая четыре укрупненных фактора и десять признаков, может быть использована (с соответствующей кор ректировкой) на предприятиях разных отраслей, особенно если разрывы между крайними значениями тарифных ставок и должностных окладов невелики (в пределах 1 : 3).

Таблица

Определение соотношений между группами работ на основе балльной оценки рабочих мест

Общее количество баллов	Группы					
	1	2	3	4	5	6
Минимальное значение	221	355	548	759	881	934
Максимальное значение	354	547	758	881	933	1000
Среднее значение	287	451	653	820	907	967
Соотношение между группами	1,0	1,6	2,3	2,9	3,2	3,45

В настоящее время в России новые отношения между государством, предпринимателям и работниками по поводу анализа работ.

Практика аналитической оценки рабочих мест используется в организациях крайне редко (12,6%). Еще 43,4% применяют детально не проработанные и формально не закрепленные критерии оценки рабочих мест[1].

Пример информационной формы опросника для анализа работ в диалоговом режиме

1. Блоки, значения которых выбираются из классификаторов, отмечены (*).

2. Классификатор вызывается автоматически при обращении к блоку, заполняемому при его использовании.

3. При необходимости любой справочник можно дополнить новым значением. Инструкция по выполнению этой процедуры появится на экране при вашем обращении к справочнику. Но прежде чем дополнять справочник, удостоверьтесь, что в нем нет искомого или эквивалентного значения.

[1] Известия ИГЭА. 2006. № 5. С. 35.

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

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

4. Если ответ на вопрос предусматривает использование теста, то он вызывается на экран автоматически при обращении к данному вопросу. Если по данному вопросу уже имеются результаты вашего тестирования, то они вносятся в опросник автоматически. Если вы не хотите осуществлять процедуру тестирования, то откажитесь. Форма отказа будет присутствовать на экране.

5. Если вы считаете, что какие-либо вопросы, согласно вашим представлениям об описываемой работе, должны быть включены в опросник дополнительно, то после ответа на последний вопрос прочитайте расположенное далее пояснение.

1. Название фирмы (*) _____
2. Название работы (*) _____
3. Код работы (*) _____
4. Дата заполнения опросника ДД/ММ/ГГ _____
5. Класс работы (*) _____
6. Подразделение (отдел, цех) _____
7. Ф.И.О. _____
8. Часы работы с _____ до _____
9. Основная цель работы (*) _____
10. Ваша предыдущая работа: _____
11. Должность (*) _____
12. Фирма (*) _____
13. Что от вас ожидается при исполнении данной работы, чтобы получить продвижение по службе или повышение квалификации

(*) а)		
б)		
...		

14. В чем выражается успешное завершение работы:

(*) а)		
б)		
...		

15. Опишите кратко сущность вашей повседневной деятельности и обязанности по исполнению работы: что вы делаете на работе и, если возможно, как вы это делаете.

Периодические обязанности:		
(*) а)		
б)		
...		

Ежедневные обязанности:	
Название (*)	**Периодичность**
	(еженедельно, ежемесячно, поквартально и т.д.)

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

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

Обязанности, выполняемые нерегулярно:		
(*) а)		
б)		
...		

Ваш стаж работы по данной профессии: _____ лет
Обязанности, которые, по вашему мнению, не свойственны данной работе, а следовательно, не должны выполняться:

Название (*)	Причина (*)

Обязанности, которые, по вашему мнению, напротив, характерны для данной работы, но в настоящее время в ней не предусмотрены?

Название (*)	Причина (*)

16. Какое образование требуется для исполнения вашей работы (не ваше собственное образование, а требуемое): (*)
17. Какое образование вы имели, когда приступили к выполнению данной работы: (*)
18. Укажите, какой период времени требуется для овладения навыками данной работы: (*)
19. Укажите, какой стаж работы по данной профессии вы имели, когда заняли данное рабочее место:
20. Перечислите, какие навыки требуются для исполнения вашей работы:

(*) а)	
б)	
...	

21. Используете ли вы в своей работе какое-либо оборудование?

Вид оборудования (*)	Для каких целей (*)	Частота использования

Если вы хотите ответить еще на какие-либо вопросы, то перейдите к следующему свободному пункту и нажмите <ENTER> или дважды щелкните левой кнопкой мыши. Перед вами появится перечень дополнительных вопросов. Отметьте те из них, на которые хотите ответить. Если искомый вопрос в справочнике отсутствует, то впишите его. Затем каждый из новых вопросов появится на экране. Порядок ответов на них аналогичен ответам на предыдущие вопросы. Вы можете выбрать значение ответа из справочника или дополнить его.

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

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

1. Частота использования оборудования:
• постоянно;
• редко;
• эпизодически;
• часто;
• раз в неделю;
• раз в месяц.
2. Черты характера, требуемые для исполнения вашей работы:
• пунктуальность;
• бдительность;
• точность при работе с оборудованием;
• внимательность;
• общительность;
• изворотливость;
• инициативность;
• умение слушать собеседника;
• умение работать с корреспонденцией;
• умение работать на компьютере.
3. Период времени, требуемый для овладения данной работой:
• не требуется времени;
• менее 1 месяца;
• 3 месяца;
• ...
• от 1 до 3 лет;
• от 3 до 5 лет.
4. Период времени для выполнения обязанностей:
• ежедневно;
• еженедельно;
• поквартально;
• ...
5. Дополнительные вопросы опросника:
• типы ошибок, встречающиеся в вашей работе и их последствия;
• роль бумажных документов в вашей работе;
• что влияет на вашу работоспособность в различные периоды времени и как это сказывается на работе;
• входные документы необходимые, но отсутствующие в настоящее время (с объяснением причин);
• документы (входные и выходные), участвующие в обработке, но являющиеся, по вашему мнению, излишними (с указанием причин);
• документы, в которых вас не устраивает форма представления информации (с объяснением причин);
• соотношение бумажной документации и информации в файловой форме;
• права;

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

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

• ответственность;
• используемые пакеты прикладных программ:

Название	Для каких целей используется	Удовлетворяют ли результаты (да / нет)

6. Используемое оборудование:
• компьютер;
• компьютер с оперативной памятью не менее 16 Мб;
• пишущая машинка с памятью;
• принтер;
• ксерокс;
• сканер.
7. Выполняемые функции или обязанности:
• просмотр периодических изданий по тематике;
• подготовка на компьютере деловых бумаг;
• руководство специальными проектами в области персонала;
• прием посетителей.
8. Название функции или обязанности:
• ответы на телефонные звонки;
• подготовка инфомационно-справочных документов;
• консультации по смежным вопросам;
• расчеты с помощью электронных таблиц.
9. Причина:
• не соответствует обязанностям;
• не предусмотрена в распорядке дня;
• передана на время отсутствия исполнителя;
• ...

Опросник

Опросник вовлеченности заполняется репрезентативным количеством сотрудников (как минимум), которое рассчитывается исходя из общей численности персонала. Он обеспечивает картину мнений сотрудников о месте их текущей работы, вовлеченности в процесс и удовлетворенности своим положением по следующим направлениям:

• рабочая нагрузка;
• условия работы;
• карьера и развитие;
• компенсации и льготы;
• высшее руководство;
• отношения внутри компании;
• баланс между работой и частной жизнью;
• организационные процессы в компании;
• методы работы с персоналом.

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

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

Опросник «HR-аудит» заполняется руководителем/сотрудниками отдела по работе с персоналом. С его помощью анализируются методы работы с кадрами в таких областях, как:

- привлечение и ориентация сотрудников;
- управление талантами;
- обучение и развитие;
- внутренняя коммуникация;
- рабочее окружение;
- компенсация и нематериальное признание;
- баланс между работой и частной жизнью;
- стратегия работы с персоналом.

Опросник лидерской команды позволяет исследовать группу руководителей высшего звена по нижеприведенным характеристикам:

- вовлеченность управленческой команды;
- внутренняя согласованность между ее участниками;
- понимание стратегии компании и ее приоритетов в бизнесе;
- оценка взаимосвязи между бизнес-стратегией и работой с персоналом;
- оценка приоритетов в работе с людьми;
- оценка роли и задачи руководителя службы персонала;
- оценка внутренних коммуникаций.

Перечень основных профессионально важных качеств (ПВК), используемых в современных теориях труда

Код	Название группы ПВК. Название ПВК	Обозначение	Комментарии
1	**Мышление, интеллект**		Данные ПВК разномасштабны в классификационном смысле. Часть из этих ПВК трудно определима, в частности $X_{1.5}$. Весьма сложная зависимость $X_{1.7}$ с результатом труда. Многие из этих ПВК не нашли применения в традиционном труде, а для интеллектуального труда требуется уметь их измерять
1.1	Продуктивное (творческое) — продуктивное	$X_{1.1}$	
1.2	Наглядно-образное	$X_{1.2}$	
1.3	Наглядно-действенное	$X_{1.3}$	
1.4	Словесно-логическое (вербальное и невербальное)	$X_{1.4}$	
1.5	Практическое и теоретическое	$X_{1.5}$	
1.6	Интуитивно-логическое	$X_{1.6}$	
1.7	Общая эрудиция	$X_{1.7}$	
1.8	Специальные (конкретны) знания и мыслительные умения	$X_{1.8}$	
2	**Восприятие, пороги чувствительности**		Данные ПВК лучше других поддаются измерению и однозначной трактовке, за исключением $X_{2.6}$. Возникает проблема, как определить влияние данных ПВК на интеллектуальный труд
2.1	Зрительное, цветоразличие	$X_{2.1}$	
2.2	Слуховое	$X_{2.2}$	
2.3	Тактильное	$X_{2.3}$	
2.4	Кинетическое	$X_{2.4}$	
2.5	Вкусовое	$X_{2.5}$	

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

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

Код	Название группы ПВК. Название ПВК	Обозначение	Комментарии
2.6	Межличностное, социальное	$X_{2.6}$	
3	**Память, объем памяти, скорость запоминания**		Память связана с возможностями человека крайне сложными зависимостям. Для традиционного труда всегда удается составить перечень требований к основной массе действий, например Правила дорожного движения для водителей. Однако для интеллектуального труда такой подход затруднителен, и поэтому предлагается ряд рекомендаций, пользование которыми зависит от индивидуальных наклонностей и целей решения задачи.
3.1	Произвольная и непроизвольная	$X_{3.1}$	
3.2	Долговременная, кратковременная	$X_{3.2}$	
3.3	Сенсорная (до 1 секунды); иконическая (зрительная) и эхотическая (слух)	$X_{3.3}$	
3.4	Логическая	$X_{3.4}$	
3.5	Образная	$X_{3.5}$	
3.6	Эмоциональная	$X_{3.6}$	
3.7	Сенсомоторная (двигательная)	$X_{3.7}$	
4	**Внимание, переключаемость, объем внимания**		Внимание в сильной мере зависит от мотивации, системы воспитания и свойств нервной системы. Интеллектуальный труд изменяет требования к решению проблем внимания
4.1	Произвольное (концентрация внимания) и непроизвольное	$X_{4.1}$	
4.2	Устойчивое и неустойчивое	$X_{4.2}$	
5	**Свойства нервной системы**		Свойства нервной системы в большой степени зависят от врожденных качеств, поэтому они крайне плохо поддаются изменению. Есть предположение, что отбор внутри прачеловеческих обществ происходил по свойствам нервной системы
5.1	Сила	$X_{5.1}$	
5.2	Подвижность	$X_{5.2}$	
5.3	Уравновешенность	$X_{5.3}$	
5.4	Лабильность и динамичность	$X_{5.4}$	
5.5	Парциальность	$X_{5.5}$	
6	**Двигательные характеристики**		Данные характеристики прежде всего важны для традиционного труда и имеют сложное влияние на интеллектуальный труд
6.1	Координация движений (по конкретным двигательным органам)	$X_{6.1}$	
6.2	Тремор рук	$X_{6.2}$	
6.3	Скорость реакции	$X_{6.3}$	
7	**Коммуникативные характеристики**		Коммуникативные особенности в гораздо меньшей степени влияют на результаты традиционного труда и больше на выходы интеллектуального труда. Моделирование влияния коммуникативных характеристик на трудовые процессы в настоящее время затруднено. Поэтому нашли применение качественные модели, причем больше концептуально-гипотетического плана
7.1	Интравертивность — экстравертивность (связано со свойствами нервной системы)	$X_{7.1}$	
7.2	Организаторские способности, готовность к лидерству	$X_{7.2}$	
7.3	Коммуникативные способности, обаяние	$X_{7.3}$	
7.4	Речь: внешняя — внутренняя вербальная — невербальная устная — письменная; высота, сила, тембр голоса	$X_{7.4}$	

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

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

Код	Название группы ПВК. Название ПВК	Обозначение	Комментарии
7.5	Чувство юмора, остроумие	$X_{7.5}$	
8	**Мотивация**		Мотивационный блок ПВК — самый сложный из всех блоков, так как имеет много привходящих факторов: как будет показано далее, традиционный труд во многом «замешан» на нужде, и это диктует простые мотивы
8.1	Профессиональные интересы и склонности	$X_{8.1}$	
8.2	Устойчивость мотивов	$X_{8.2}$	
8.3	Согласованность, непротиворечивость мотивов	$X_{8.3}$	
9	**Ценностно-нравственные характеристики (ЦНХ)**		Каждая историческая эпоха по-разному относится к данным ПВК. Рабовладельческое использование труда не ценило ценностно-нравственные характеристики личности. Лишь с XVII в. начинается изучение проблем влияния ЦНХ на качество труда, причем первоначально этот процесс больше отражен в литературных произведениях. Традиционный труд, тем более тяжелый физический труд, мало соотносится с ЦНХ. В доиндустриальную эпоху это удел элиты, тех, кто управляет обществом, и лишь XX в. с его интеллектуализацией труда заставляет говорить о ЦНХ как главных компонентах ПВК
9.1	Соотношение профессиональных и внепрофессиональных ценностей	$X_{9.1}$	
9.2	Иерархия ценностей (общая и профессиональная)	$X_{9.2}$	
9.3	Смыслы профессиональной деятельности и их соответствие общим жизненным смыслам; уровень осознания этих смыслов	$X_{9.3}$	
9.4	Доброта	$X_{9.4}$	
9.5	Бескорыстность	$X_{9.5}$	
9.6	Честность, порядочность	$X_{9.6}$	
9.7	Обязательность, ответственность, исполнительность	$X_{9.7}$	
9.8	Самокритичность	$X_{9.8}$	
10	**Волевые характеристики (ВХ)**		В экономике выделяют четыре вида ресурсов (факторов производства): земля, труд, капитал и предпринимательство. В теории труда ВХ прежде всего связывают с предпринимательством. Предприниматель живет и действует в неопределенности, которую он покоряет за счет своих волевых характеристик
10.1	Смелость, решительность	$X_{10.1}$	
10.2	Целеустремленность	$X_{10.2}$	
10.3	Осмысленность ответственных действий	$X_{10.3}$	
10.4	Эмоциональная устойчивость	$X_{10.4}$	
10.5	Склонность к риску	$X_{10.5}$	
11	**Эстетическое чувство, художественный вкус**		Данный блок ПВК связан с интеллектуальным трудом, а точнее с его творческой составляющей. Эстетические чувства всегда системны в своей основе, связаны с той культурной средой, в которой рос человек, и строго индивидуальны
11.1	Конкретные эстетические способности (музыкальные, художественные, моторные)	$X_{11.1}$	
11.2	Продуктивная и репродуктивная художественная ориентация	$X_{11.2}$	
12	**Профессиональный и жизненный опыт**		Данный блок связан со стрессовыми ситуациями (кризисами, катастрофами и т. д.). Рискозащищенность — внутренний ресурс, а затем уже он продиктован внешними факторами
12.1	Способность разумно осмысливать трудные жизненные и профессиональные ситуации	$X_{12.1}$	

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

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

Код	Название группы ПВК. Название ПВК	Обозначение	Комментарии
12.2	Способность разумно действовать в трудных ситуациях	$X_{12.2}$	
13	**Психофизиологические характеристики**		Крайне сложные характеристики, потому что нередко сила в слабости, утомляемость в выносливости, мягкость в твердости и т. д.
13.1	Физическая сила	$X_{13.1}$	
13.2	Выносливость	$X_{13.2}$	
13.3	Утомляемость	$X_{13.3}$	
14.1	Общее состояние здоровья (психического и физического) и его адекватная самооценка человеком	$X_{14.1}$	Здоровье было, есть и будет основной ценностью. Нужно уметь его не только правильно беречь, но понимать вредность влияния ненужных сомнений. Здоровье — залог трудовых успехов

Оценка личных качеств претендента

Общие компетенции	Проверочный вопрос	Желательный ответ
Ориентированность на работу с людьми	Почему вам нравится ваша работа?	Претендент должен сказать, что ему нравится работать с людьми, помогать им и т. п.
Коммуникабельность	Во время интервью необходимо наблюдать за стилем общения соискателя	О коммуникабельности может свидетельствовать хорошо поставленная, грамотная речь, соответствующая стилю компании
Готовность подстраиваться (учитывать мнение и особенности поведения окружающих, действовать по ситуации)	Представьте себе ситуацию: вам приходится общаться с человеком, который вам не очень приятен. Как вы поступите?	Оптимальный ответ: «Я постараюсь найти в нем то, что мне понравится, и расположить себя к нему». Допустимый ответ: «Я буду общаться с ним ровно: работа есть работа»
Управляемость	Руководитель дает вам задание, цель которого вы не понимаете. Ваши действия? В продолжение ответа задать дополнительный вопрос: а если вы не согласны с этой целью?	Если задание само по себе мне понятно, буду выполнять. Моя задача — делать то, что поручил руководитель. Если я буду не согласен с целью самого задания, то поступлю так, как сказал руководитель
Умение работать в условиях, когда одновременно приходится решать несколько задач различного уровня сложности и важности	Опишите стандартные задачи, которые вам приходится решать в течение рабочего дня на нынешней / предыдущей работе	Должны прозвучать как минимум 5—7 разнотипных задач (например, планирование дня руководителя, подготовка документов, организация работы переговорной комнаты, составление плана работы водителей и т. д.)

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

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

Общие компетенции	Проверочный вопрос	Желательный ответ
Умение расставлять приоритеты	Руководитель дал вам задание. Но вам абсолютно необходимо сегодня поехать на встречу для подготовки корпоративного мероприятия. Кроме того, бухгалтерия просит вас предоставить приличный объем некой информации (что тоже входит в ваши обязанности). Одновременно выполнить все эти задания невозможно. Ваши действия?	Если все сделать одновременно невозможно, я буду руководствоваться теми правилами, которые существуют в компании. Если регламентирующих такую ситуацию правил нет, то спрошу у руководителя о том, что на данный момент важнее сделать в первую очередь
Смешанная референция, тяготеющая к внешней (большая ориентированность на внешнее мнение)	Вы хороший сотрудник? Почему вы так думаете?	Ответ на второй вопрос обязательно должен включать ссылку на мнение руководства или объективные показатели (отсутствие ошибок в работе, соблюдение сроков и пр.)
Понимание значимости мнения руководителя	Чье мнение в организации для вас наиболее значимо? (на предыдущей работе)	Мнение руководителя
Высокий уровень детальности	Представьте себе, что вам необходимо организовать встречу VIP-гостей из-за рубежа. Опишите ваши действия	Ответ должен быть в высокой степени детализирован, т. е. очень подробным, с пояснениями
Баланс в ориентации «процесс — результат», т. е. для человека в равной степени важно то, как он выполняет свою работу (тщательно выполняются все действия), и результат усилий	Назовите не менее 4—5 показателей успешности секретаря	Четкое планирование дня руководителя, вежливость в общении с клиентами и партнерами, порядок в документах, своевременное выполнение заданий руководителя, распределение работы водителей и т. д. Должны быть названы как результаты (спланирован день), так и процессы (распределение работы)
Способность к рутинной, повторяющейся работе без снижения ее качества	Дать задание претенденту: перенести данные из электронного документа, в котором они расположены без построчного деления, в таблицу со строками так, чтобы каждый пункт попал в отдельную строку (таблица должна быть достаточно большой)	Отсутствие или минимум ошибок
Вежливость, корректность	Вам звонит человек, с которым директора соединять не надо, в то же время общаться с ним нужно очень вежливо. Давайте	Кандидат должен давать четкие, вежливые ответы и в итоге не соединить звонящего со своим руководителем

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

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

Общие компетенции	Проверочный вопрос	Желательный ответ
	сыграем в ролевую игру: я буду говорить реплики за этого клиента, вы будете мне отвечать. Примеры реплик: «Соедините меня с Иваном Ивановичем, пожалуйста, мы должны обсудить с ним важный вопрос». — Ответ. «Мы обязательно должны с ним пообщаться, это важно». — Ответ. «Я думаю, Иван Иванович будет недоволен, если вы меня с ним не соедините». — Ответ. «Я в любом случае найду способ связаться с Иваном Ивановичем, и вы окажетесь виноваты». — Ответ. «Вы готовы брать на себя такую ответственность?» — Ответ	
Стрессоустойчивость	Найдите как можно больше выходов из такой ситуации за одну минуту: у руководителя важное совещание с партнерами, а он попал в пробку. Его уже ждут внешние партнеры, они явно недовольны	Объяснить ситуацию, предложить чай, кофе, попросить начать совещание без него (предварительно связавшись с руководителем и подтвердив такую возможность), предложить документы для предварительного ознакомления, провести экскурсию по офису (если не были раньше). Важно, чтобы было предложено не меньше двух вариантов
Умение быстро ориентироваться в ситуации	Представьте, что сегодня вам необходимо организовать поездку за рубеж для руководителя, которая состоится через месяц, выбрать ресторан, в котором состоится ужин совета директоров. А в офисе заканчивается запас канцелярских принадлежностей и барахлит основной принтер. Опишите свой день	Важно, чтобы кандидат при ответе на вопрос упомянул все задачи и предложил их решения

Источник: Справочник по управлению персоналом. 2006. №2.

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

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

Оценка профессиональных качеств претендента

Специальные компетенции	Проверочный вопрос	Желательный ответ
Знание иностранного языка, навыки переписки/перевода (если требуется на данной позиции)	Напишите стандартное письмо с запросом информации о... (пример должен быть актуальным для компании). Например: вам необходимо запросить у иностранного партнера вашей фирмы данные для оформления визы и поездки вашего руководителя	Текст должен соответствовать грамматическим, лексическим и стилистическим нормам
Знание основных компьютерных программ (Word, Excel)	1. Задание для проверки навыков работы в Word: «Вам необходимо в документе заменить слово «КОНТРАКТ» на «ДОГОВОР», причем оно повторяется в тексте несколько раз. Как это сделать максимально быстро?» 2. Задание для проверки навыков работы в Excel: построить график, сделать линки (зависит от уровня необходимых навыков)	1. Оцениваем правильность и скорость выполнения задания. «В меню Edit (правка) выбираем Replace (заменить). Далее в графе Find what (найти) пишем слово «КОНТРАКТ», а в графе Replace with (заменить на) пишем «ДОГОВОР». В этом случае замена будет сделана автоматически во всех частях документа, где это слово встречается. 2. Построенный график, готовые линки
Навыки закупки офисных принадлежностей	Вам необходимо выбрать поставщика канцелярских товаров и офисного оборудования для компании. Опишите ваши действия	Сначала я попрошу у руководителя или другого человека, принимающего решения по этому вопросу, информацию о бюджете закупок. Затем составлю оптимальный список необходимых принадлежностей (если готовой информации об этом нет, то запрошу ее у руководителей подразделений). Затем обращусь в несколько компаний и попрошу представить мне сведения о коммерческих условиях. На основе этой информации выберу двух «финалистов», постараюсь получить отзывы об их работе, после чего самостоятельно приму окончательное решение или предложу руководителю на выбор два варианта (в зависимости от того, как это принято в компании)
Знание основ этикета (общение по телефону, прием посетителей, деловая переписка)	1. Вам необходимо запросить у компании-партнера информацию, необходимую для организации командировки руководителя. Напишите образец письма. 2. У руководителя назначена встреча, а он не сможет ее	1. Образец письма должен соответствовать стандартам деловой переписки, принятой в компании. 2. В первую очередь я поспешу предупредить человека как можно быстрее о том, что встреча не состоится. Затем извинюсь, сообщу, что есть объективные причины, и постара-

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

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

Специальные компетенции	Проверочный вопрос	Желательный ответ
	провести по объективным причинам. Что вы скажете тому человеку, с которым назначена эта встреча?	юсь перенести эту встречу на максимально удобное для человека время (предварительно согласовав его со своим руководителем)
Навыки фильтрации звонков/посетителей	Как вы будете определять, с кем соединять руководителя, а с кем — нет?	Задам руководителю вопросы: С кем соединять всегда и сразу? С какой категорией звонящих не соединять никогда (например, если предлагают что-то купить)? Кому переадресовывать эти звонки? В каких случаях мне имеет смысл сначала спрашивать руководителя, а по результатам его ответа — соединять или нет? Будут ли еще какие-то пожелания по этому вопросу? Как принято приветствовать в компании внешних звонящих?
Навыки организации деловых поездок и мероприятий	Вам необходимо подготовить срочную командировку руководителя в Голландию, но вы не успеваете к необходимому сроку получить визу в посольстве. Ваши действия?	Можно попытаться получить любую другую визу Шенгенской зоны, которую дают быстрее (например, французскую) и организовать перелет стыковкой (стыковочный рейс или с пересадкой)
Навыки управления персоналом (если есть в подчинении другие секретари, водители и т. д.)	Секретарь, находящийся в вашем подчинении, несколько раз не очень корректно ответил по телефону. Ваши действия?	Сначала нужно оценить степень некорректности. Если это в пределах общепринятых норм общения, то надо узнать: единичный ли это случай (связанный, например, с плохим самочувствием) или система. Если первое, — то мягко сделать замечание. Если второе, — то надо выяснить, знает ли секретарь деловой этикет. Если нет, то его нужно научить. Если же причина — в недостаточной лояльности сотрудника, необходимо достаточно жестко предупредить о недопустимости подобного поведения в дальнейшем и о том, какие меры могут быть приняты в случае повторения ситуации
Навыки реферирования (работы в качестве референта) и работы с информацией	Претенденту нужно дать любую статью или обзорный материал объемом 3—4 страницы (без специальных терминов) и попросить выбрать наиболее важные факты	Должны быть выделены и записаны основные тезисы
Навыки планирования рабочего дня руководителя	Перечислите несколько основных правил эффективного планирования времени (при условии, что тип задач определяете не вы)	Однотипные дела лучше выполнять единым блоком. Между двумя встречами всегда должен быть временной зазор на непредвиденные обстоятельства. При планировании всегда

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

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

Специальные компетенции	Проверочный вопрос	Желательный ответ
		нужно использовать электронные средства (например, Outlook). Это повышает эффективность процесса. Необходимо учитывать индивидуальные особенности руководителя, связанные с колебаниями продуктивности и эффективности его работы в течение дня (классический пример — «совы» и «жаворонки»)
Машинопись (скорость не менее 150 ударов в минуту, остальное зависит от специфики работы)	Проверить скорость машинописи	Если секретарь набирает медленнее указанной нормы, но при этом подходит по остальным параметрам, то решение о приеме зависит от важности именно этого навыка. Если печать будет только эпизодической, то им можно пренебречь
Навыки самостоятельного поиска информации	Вам необходимо организовать конференцию от имени компании. Вы никогда не организовывали мероприятий такого масштаба. Ваши действия?	Можно поручить организацию подобного мероприятия фирме, которая специализируются на этом. Другой вариант — самостоятельно найти несколько вариантов подходящих помещений и сделать выбор, организовать оформление и питание, сэкономив при этом на услугах посредника. Всю эту информацию можно найти в Интернете или справочниках, например, «Желтые страницы», Business Guide

Источник: Справочник по управлению персоналом. 2006. №2.

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

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

Описание процедур оценки профессионально значимых личностных качеств

1. Мотивация к достижению
2. Ответственность за принятие решений
3. Стрессоустойчивость
4. Ориентация на результат
5. Лидерство
6. Коммуникабельность

1. Самопрезентация — краткое представление участниками себя в максимально нестандартной форме.

Участникам выдается план-схема представления, в соответствии с которым они презентуют свое выступление перед группой и экспертами. Никаких ограничений, кроме продолжительности и структуры презентации, не задано. Выступление не предполагает времени на подготовку. По окончании самопрезентации наблюдатели задают заранее подготовленные типовые вопросы стрессового интервью.

2. Кейс (аналитическое задание) — метод игрового погружения участников в реальную или вымышленную бизнес-ситуацию, адаптированную для целей оценки.

Содержание кейса «привязано» к критериям оценки, его решение предполагает индивидуальное определение сути проблемы и путей выхода из нее, а также презентацию решения группе.

В письменной части данного упражнения участник анализирует информацию и описывает решение проблемы в торгово-производственной компании. В презентационной части представляет экспертам и другим участникам свое решение, аргументирует его и отвечает на их вопросы. Свое выступление он должен строить без использования подготовленных материалов.

По окончании презентации наблюдатели задают заранее подготовленные вопросы интервью.

3. Групповая дискуссия — обсуждение группой проблемной задачи в свободном режиме без участия ведущего.

Вниманию участников предлагается задача, не имеющая однозначного решения, которую на первом этапе каждый решает индивидуально, на втором — совместно с группой. В ходе дискуссии предполагается вторжение ведущего для обострения групповой работы.

4. Упражнение «Переговорный поединок».

Участник получает описание проблемной профессиональной ситуации, того, каковы его интересы в ней, и приглашается к пятиминутным переговорам с оппонентом.

5. Ролевая игра — игровая имитация ситуации из профессиональной деятельности, в которой участники демонстрируют свои модели поведения при управлении группой.

Каждому участнику выдается описание ситуации, предполагающей управление группой. После пятиминутной подготовки каждый из них по очереди выступает в роли лидера команды, задачей которого является мо-

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

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

тивация коллег к достижению определенного результата. Остальные участники выступают в роли подчиненных и ведут себя свободно. В каждой ситуации заложена возможность сопротивления группы словам и действиям основного игрока.

6. Батарея тестов «Мотивация к достижениям», «Мотивация к избеганию неудач», «Готовность к риску».

Шкала оценки

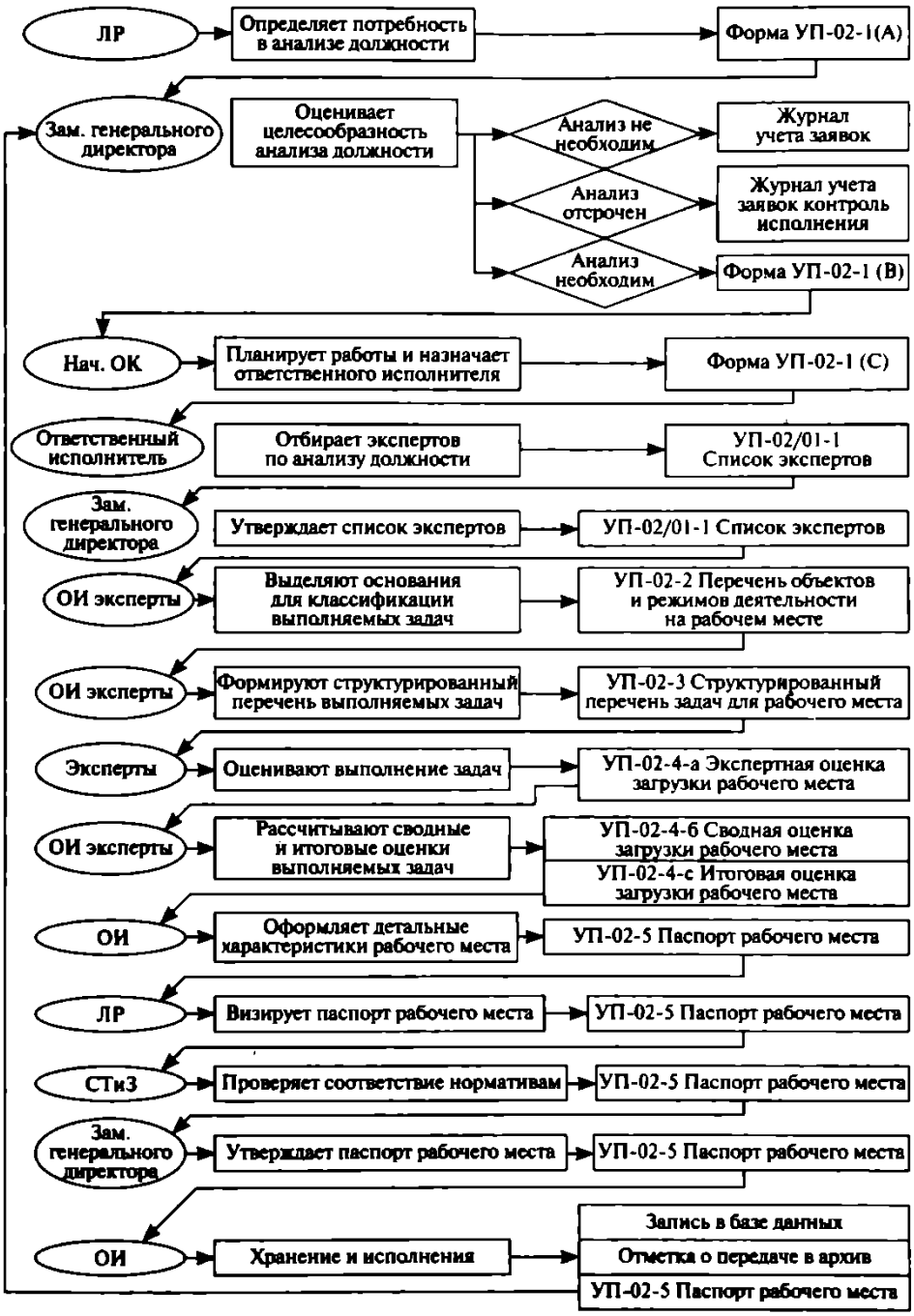
Минимальная степень выраженности (проявленности) каждого критерия — 1 балл, максимальная — 7. Середина шкалы — 4 балла. Каждой из оценок соответствует следующее описание:

Балл	Название оценки	Описание оценки
7	Отлично	Исключительно благоприятная для данной деятельности выраженность качества
6	Очень хорошо	Благоприятная выраженность качества, что свидетельствует о хорошем развитии соответствующих умений и навыков
5	Хорошо	Достаточно хорошее развитие умений и навыков, связанных с данным качеством; оно может быть развито самостоятельно
4	Удовлетворительно	Удовлетворительные для деятельности умения и навыки
3	Достаточно	Наличие базовых навыков, необходимых для данной деятельности, которые проявляются не систематически, качество может быть развито при соответствующей подготовке
2	Недостаточно	Отсутствие практических умений и навыков, связанных с данным качеством; оно нуждается в развитии
1	Неудовлетворительно	Невозможно развивать качество для его практического применения в данной деятельности; оценка требует дополнительного обоснования экспертов

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

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

Последовательность выполнения работ по анализу рабочего места (схема УП-04)



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

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

Паспорт рабочего места/должности

Форма УП-02-5

Утверждаю
Заместитель генерального директора
по административным вопросам

«___» _____ 200_ г.

Подразделение: _____ _____
(наименование подразделения) (код подразделения)

Рабочее место: _____ _____
(наименование рабочего места/должности) (код должности)

Паспорт рабочего места содержит следующие разделы:

Субординация Стр.
Области ответственности Стр.
Структурированный перечень задач Стр.
Методы стимулирования и критерии оценки результата работы Стр.
Нормативы загрузки Стр.
Особые права и ответственность Стр.

Разработали:

Эксперт:	_____ (должность)	_____ (фамилия, инициалы)	_____ (подпись)
Эксперт:	_____ (должность)	_____ (фамилия, инициалы)	_____ (подпись)
Эксперт:	_____ (должность)	_____ (фамилия, инициалы)	_____ (подпись)
Ответственный исполнитель:	_____ (должность)	_____ (фамилия, инициалы)	_____ (подпись)

Согласовано:

Согласовано:	_____ (линейный руководитель рассматриваемой должности)	_____ (подпись)	_____ (дата)
Согласовано:	_____ (руководитель сектора труда и занятости)	_____ (подпись)	_____ (дата)
Согласовано:	_____ (заместитель генерального директора, курирующий подразделение)	_____ (подпись)	_____ (дата)

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

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

Заявка на анализ должности

Форма УП-02-1

Подразделение: _____ _____
(наименование подразделения) (код подразделения)

Основание для проведения анализа:
☐ Введение новой должности в штатное расписание
☐ Новое оборудование
☐ Требуется паспорт РМ для анализа ПВК
☐ Новая технология работы
☐ Проблемы в работе сотрудника
☐ Реорганизация подразделения
☐ Распоряжение высшего руководствава об оценке нагрузки _____
(указать чье)
☐ Другие причины _____
_____
(указать какие)

Краткая характеристика должности:
Наименование: _____ Код: _____
Области ответственности: _____
Тарифный разряд _____ Режим работы: _____
☐ Должностная инструкция прилагается (на _____ стр.)
☐ Перечень задач сотрудника прилагается (на _____ стр.)
☐ Паспорт рабочего места/должности прилагается (на _____ стр.)

Заявку заполнил: _____ _____ _____ _____
(должность) (фамилия, инициалы) (дата) (подпись)

Решение куратора подразделения:
☐ Отложить проведение анализа (указать срок переноса) _____
☐ Провести сокращенный анализ должности (только составление структурированного перечня задач)
☐ Провести полный анализ должности (перечень задач, оценка загрузки и паспорт рабочего места)
☐ Анализ должности нецелесообразен
☐ Другое (указать) _____

_____ _____ _____ _____
(должность куратора подразделения) (фамилия, инициалы) (дата) (подпись)

Указания начальника отдела кадров по анализу РМ:

Ответственный исполнитель: _____ _____
(должность) (фамилия, инициалы)

Дата начала работ: _____/_____/_____
(число) (месяц) (год)

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

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

Планируемая дата окончания работ _____/_____/_____
(число) (месяц) (год)

Фактическая дата окончания _____/_____/_____
(число) (месяц) (год)

Начальник отдела кадров: _____ _____ _____
(фамилия, инициалы) (дата) (подпись)

Регистрационный номер заявки: [ ]

Отметки о передаче в архив:
Подшито и пронумеровано:_____ документов на _____ страницах

Передано в архив: _____ _____ _____ _____
(дата) (номер дела) (исполнитель) (подпись)

На хранение принял: _____ _____ _____ _____
(дата) (фамилия, инициалы) (должность) (подпись)

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

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

Структурированный перечень задач для рабочего места/должности

Форма УП-02-2

Подразделение: _____ _____
(наименование подразделения) (код подразделения)

Рабочее место: _____ _____
(наименование рабочего места/должности) (код должности)

Объект: _____
Режим: _____
Индекс режима: _____

Перечень задач деятельности

№	Наименование задачи	Входная информация	Результат
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Объект: _____
Режим: _____
Индекс режима: _____

Перечень задач деятельности

№	Наименование задачи	Входная информация	Результат
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Эксперт: _____ _____ _____ _____
(должность) (фамилия, инициалы) (подпись) (дата)

Эксперт: _____ _____ _____ _____
(должность) (фамилия, инициалы) (подпись) (дата)

Эксперт: _____ _____ _____ _____
(должность) (фамилия, инициалы) (подпись) (дата)

Ответственный исполнитель: _____ _____ _____ _____
(должность) (фамилия, инициалы) (подпись) (дата)

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

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

Экспертная оценка загрузки рабочего места/должности

Форма УП-02-4а

Подразделение: _____ _____
(наименование подразделения) (код подразделения)

Рабочее место: _____ _____
(наименование рабочего места/должности) (код должности)

Индекс задачи: (РМ/Об/Рж/ЗД)	Наименование задачи	Периодичность			Кол-во (за период)	Трудоемкость (чел./час на одну)		Продолжительность (дней)	Сложность (1—7)	Режим (Д–н)	Критерии оценки (A—B—C—D—E)	Примечания
		п–д	сроки			min	max					
			н	л								

Эксперт: _____ _____ _____ _____
(должность) (фамилия, инициалы) (подпись) (дата)

Ответственный исполнитель: _____ _____ _____ _____
(должность) (фамилия, инициалы) (подпись) (дата)

Регистрационный номер ☐☐☐☐☐☐☐ Стр. ☐ Из ☐

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

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

Показатели характеристик работы

Мотивационный потенциальный балл Хакмана (МПБ) показывает, в какой степени содержание работы мотивирует работника.

$$\text{МПБ} = \frac{\text{Разнообразие работы} + \text{Законченность работы} + \text{Значимость работы}}{3} \times \text{Автомномность работы} \times \text{Обратная связь от работы}.$$

Уровень активации работой показывает, как работа воздействует на работника, вызывает необходимость действовать, принимать решения.

$$\text{УАР} = \text{Сложность работы} \times \frac{\text{Новизна в работе} + \text{Неожиданность в работе}}{2} \times \times \frac{\text{Неопределенность в работе} + \text{Конфликтность в работе}}{2}.$$

Отношение между состояниями работника, свидетельствующими о его активации и вызванными соответствующими факторами содержания работы — мультипликативное, т. е. состояния не только дополняют, но и усиливают влияние друг друга.

Работа, в которой приведенные выше факторы содержания работы будут иметь высокое значение, приведет к высокой активации, что может, согласно «Теории активации», понизить результативность и уменьшить удовлетворенность работой. Низкое значение уровня активации работой приведет к снижению интереса и мотивации работой, такая работа не будет вызывать никаких реакций и эмоций у работника. Таким образом средний уровень активации является наиболее благоприятным для получения высокого результата.

Показатель воздействия работника на работу показывает, насколько работник тесно взаимодействует с работой, приспособился к работе или влияет на содержание работы.

$$\text{ПВЗ} = \text{Приемлемость цели} \times \frac{\text{Улучшение работы} + \text{Научение в работе}}{2} \times \times \frac{\text{Удовлетворение от результата} + \text{Побуждение результатом}}{2}.$$

Степень владения работником выполняемой работой показывает умение работника выполнить работу и добиться желаемого результата.

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

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

Профиль должности

Должность: мастер цеха (главный механик)
Заказчик: Иванов А. А.

Описание должности

Основные функции	Задачи и зоны ответственности	Личностные качества (компетенции) для осуществления функций
1. Организация работы технических постов	а) распределение работ с учетом квалификации и специализации механиков; б) контроль выполнения механиками технического обслуживания и ремонта а/м; в) контроль соблюдения сотрудниками ремзоны установленных в компании правил внутреннего трудового распорядка (охраны труда, противопожарной безопасности, дисциплины и т. п.)	• планирование и организация; • ориентация на результат; • внимание к деталям; • анализ проблем и принятие решений; • стремление к инновациям
2. Общение с клиентами	а) решение спорных или конфликтных ситуаций с клиентами (при необходимости); б) организация пробных выездов а/м и проведения послеремонтных или дополнительных регулировочных работ (при необходимости)	• управление переговорами; • ориентация на клиента; • анализ проблем и принятие решений
3. Мотивация подчиненных	Предоставление директору предложений о поощрениях и взысканиях сотрудников ремзоны по результатам работы за месяц	• мотивация подчиненных; • ориентация на развитие
4. Работа с документами	Своевременное и правильное оформление рабочих документов (заявок, планов-графиков и т. д.)	Внимание к деталям; планирование и организация

Описание общих требований к должности

	Нормативные значения			
Характеристики должности	4 (уровень выше стандартного)	3 (стандартный / нормативный уровень)	2 (минимально допустимый уровень, с обучением)	1 (недостаточный уровень)
Основные				
Возраст	30—40	25—30	21—24	Менее 21
Образование (специализация)	Высшее (МАДИ, МАМИ)	Высшее/среднее специальное (техническое)	Среднее специальное, любая техническая специальность	Среднее

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

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

Нормативные значения				
Характеристики должности	4 (уровень выше стандартного)	3 (стандартный / нормативный уровень)	2 (минимально допустимый уровень, с обучением)	1 (недостаточный уровень)
ПК (уровень/ спец. программы)	Опытный пользователь (Excel, Word)	Пользователь (Excel, Word)	Начальный уровень	Не владеет
Стаж работы (общий / по специальности)	Не менее 5 лет общий; от 2 лет по специальности	От 2 лет общий, полгода по профилю	От года общий	Без опыта
Профессиональные знания / опыт	Знание стандартов сервисно-технического обслуживания иномарок, обслуживаемых в корпорации, рекомендованных производителями. Знание технологии и практический опыт ведения переговоров в крупном сертифицированном сервисе. Экспертные знания технологии работы всех постов цеха	Знание технической специфики ремонта а/м, технологических стандартов по одной из обслуживаемых марок. Практические знания основных участков (постов) ремонта а/м. Опыт организационной работы (5—10 чел. в подчинении) на сервисе (бригадир) или наставничества	Общее знание устройства а/м. Опыт технической работы (механиком или «все в одном»)	Слабые знания технического устройства а/м
Дополнительные				

Результаты тестов (заполняются менеджером по подбору персонала)

Нормативные значения	Исследуемые характеристики	Название теста			
		1	2	3	4
B5s	Самоконтроль	7 и выше	4—6	3—4	1—3
	Эмоц. стабильность	6,5 и выше	4—6	3—4	1—3
	Обучаемость	от 7	5—7	4—6	Менее 3
СТМ	Интерес к процессу	7—10	6—8	Показатели не существенны	1—5
	Творчество	6—8	6—8		1—5
	Включенность в команду	Не ниже 7	7—9		1—5
	Руководство	6—8	5—8		1—3
	Деньги	Не более 5	6—7		7—10
ИДС	Команда	От 8	5—7	4—5	Менее 3
	Задача	От 8	6—7	4—6	Менее 3
Профтест для мастеров цеха	Техническое устройство автомобиля	22—25 баллов	18—22 балла	13—18 баллов	Меньше 13 баллов

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

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

Условия работы

График, продолжительность рабочего дня	Стандарт			
Уровень подчинения	Директор филиала			
Количество людей в подчинении	10—15			
Формула заработной платы	—			
Возможные перспективы	Зам. по производству; директор ТСК			
Оплата труда	4	3	2	1
Уровень оплаты (оклад + бонус)	—	—	—	—

Дополнительные требования к должности

Особенности работы в должности	—
Возможные сложности в работе	—
Пакет документов, отправляемых заказчику	—

Примерное положение о должностной инструкции[1]

1. Общие положения

1.1. Должностная инструкция — основной организационно-правовой документ, определяющий задачи, основные права, обязанности и ответственность работника организации при осуществлении им трудовой деятельности согласно занимаемой должности.

1.2. Цели разработки должностной инструкции:

• создание организационно-правовой основы трудовой деятельности работников;

• повышение ответственности работников за результаты их деятельности, осуществляемой на основании трудового договора;

• обеспечение объективности при аттестации, присвоении специальных званий и квалификационных разрядов работнику, его поощрении и при наложении на него дисциплинарного взыскания.

1.3. Должностная инструкция разрабатывается исходя из задач и функций, возложенных на конкретного работника, в соответствии с его штатным расписанием, с соблюдением требований Трудового кодекса Российской Федерации.

1.4. Должностная инструкция составляется по каждой штатной должности организации, носит обезличенный характер и объявляется работнику под расписку при заключении трудового договора, в том числе при перемещении на другую должность, а также при временном исполнении обязанностей по должности.

[1] См.: Кадровик. 2005. № 3. С. 93—94.

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

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

2. Требования, предъявляемые к содержанию должностной инструкции

2.1. В должностной инструкции указывается наименование организации, должности, реквизиты согласования и утверждения.

2.2. Должностная инструкция состоит из разделов:

- Общие положения.
- Права.
- Должностные обязанности.
- Ответственность.

2.3. В разделе I «Общие положения» указываются:

- наименование должности;
- квалификационные требования (требования предъявляемые к образованию и стажу работы работника замещающего данную должность);
- непосредственная подчиненность (кому непосредственно подчиняется работник;
- порядок назначения и освобождения от должности;
- наличие и состав подчиненных;
- порядок замещения (кто замещает работника во время его отсутствия и кого он может замещать);
- возможность совмещения должностей и функций;
- перечень документов, которыми работник обязан руководствоваться в своей деятельности (законодательные акты Российской Федерации, устав организации, инструкции, рекомендации и т. д.).

В данный раздел могут быть включены другие пункты, уточняющие статус работника и условия его деятельности.

2.4. Раздел II «Права» содержит: перечень прав, которыми в пределах своей компетенции обладает работник при исполнении возложенных на него должностных обязанностей. В разделе отражаются взаимоотношения работника с другими должностными лицами и структурными подразделениями организации, исходя из возложенных на него должностных обязанностей и полномочий. Кроме того, в разделе уточняются права работника с учетом специфики выполняемых должностных обязанностей.

2.5. Раздел III «Должностные обязанности» содержит перечень основных функций работника. В этом разделе также указываются обязанности работника, которые возлагаются на него в соответствии со сложившейся практикой распределения иных обязанностей, выполняемых по решению руководителя организации.

2.6. В разделе IV «Ответственность» указывается мера ответственности работника за несоблюдение требований, установленных должностной инструкцией, другими локальными нормативными актами и трудовым законодательством РФ. В раздел могут быть включены другие пункты, уточняющие ответственность должностного лица.

2.7. Неотъемлемая часть должностной инструкции — лист ознакомления, который служит доказательством, что работник ознакомился с должностной инструкцией.

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

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

3. Порядок разработки, согласования, утверждения и введения в действие должностной инструкции

3.1. Должностная инструкция разрабатывается лицом, уполномоченным на то руководителем организации.

3.2. Должностная инструкция согласовывается с соответствующим правовым подразделением (юрисконсультом) организации. При необходимости она согласовывается с другими подразделениями организации и вышестоящим начальником, курирующим соответствующее направление деятельности работника, занимающего должность.

3.3. Согласованную и утвержденную должностную инструкцию нумеруют, шнуруют, заверяют печатью отдела кадров и хранят в отделе кадров или соответствующем подразделении в соответствии с установленным порядком.

3.4. Для текущей работы с подлинника должностной инструкции снимают заверенную копию, которую выдают работнику и начальнику соответствующего структурного подразделения. По решению руководителя заверенная копия должностной инструкции может направляться в другие структурные подразделения организации.

3.5. Должностная инструкция вступает в силу с момента ее утверждения руководителем организации или другим уполномоченным на это должностным лицом и действует до ее отмены или замены новой должностной инструкцией, разработанной и утвержденной в соответствии с настоящим Положением.

3.6. Требования должностной инструкции являются обязательными для работника, работающего в данной должности, с момента его ознакомления с инструкцией под роспись и до перемещения на другую должность или увольнения из организации, о чем делается запись в соответствующей графе листа ознакомления.

Должностная инструкция (job description)

Документ, который конкретизирует функции каждого работника и содержит информацию, которая позволяет работодателю четко представить себе, какими профессиональными качествами должен обладать кандидат, претендующий на ту или иную должность.

Возможные разделы должностной инструкции:

- *наименование должности* — официальное название организации и подразделения, название должности, код или шифр должности;
- *целевое назначение должности* — определяет конкретный вклад данного сотрудника в решение общих задач компании, а также общий характер его работы и, следовательно, критерии его оценки;
- *функциональные обязанности* — конкретные операции, возложенные на сотрудника, и (или) форма участия в их реализации;
- *взаимодействие по должности* — прямая и функциональная подчиненность, замещение по должности, информационное взаимодействие с другими организационными звеньями и документооборот;

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

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

• *средства* — рабочее место, технологическое и коммуникационное оборудование, автосредства, оргтехника и т. д., предоставляемые сотруднику для выполнения своих функциональных обязанностей;

• *права*, которые предоставляются сотруднику на доступ к ресурсам компании (чему-либо, кому-либо);

• *полномочия* — особый вид прав, связанный с распорядительными функциями и принятием решений;

• *ответственность* — устанавливаемая необходимость отвечать за свои действия в рамках зафиксированных ранее обязанностей, прав и полномочий;

• *регламенты* — документы, которыми сотрудник должен руководствоваться в своей текущей деятельности.

При выборе включаемых в должностную инструкцию разделов ее следует рассматривать в контексте всех внутрифирменных документов, регламентирующих деятельность персонала на предприятии.

Избыточным является описание в должностной инструкции порядка выполнения работ (описание операций). Это лучше представлять в отдельном документе «Рабочая инструкция».

Ниже представлена схема формирования должностной инструкции.

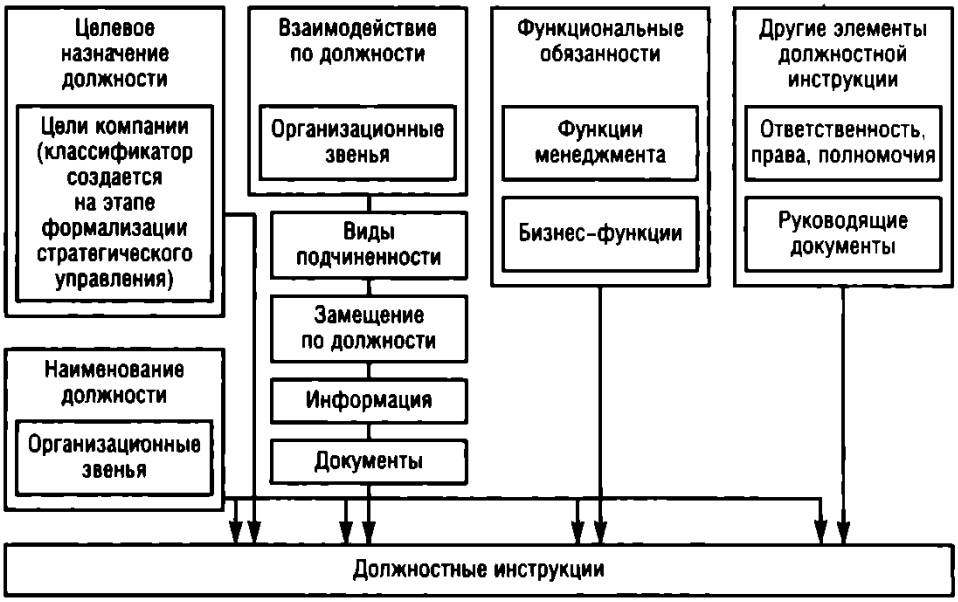


Рис. **Схема формирования должностной инструкции**

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

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

Должностные инструкции работников службы управления персоналом

Должностная инструкция является внутренним правовым документом общества или организации, регламентирующим основные функции, обязанности, права и ответственность работника при осуществлении им трудовой деятельности в определенной должности.

Должностные инструкции разрабатываются по каждой должности в соответствии со штатным расписанием и являются логическим продолжением Положения о структурном подразделении.

Должностные инструкции могут выступать в качестве неотъемлемой части трудового договора (являться приложением к трудовому договору), отражающей права, обязанности и ответственность работника.

Основой для разработки должностных инструкций работников службы управления персоналом являются:

- Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОК 016-94), принятый постановлением Госстандарта России от 26 декабря 1994 г. № 367 и введенный в действие с 1 января 1996 г., с последующими изменениями;
- Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 г. № 37, с последующими изменениями;
- Положение о службе управления персоналом общества или организации.

При использовании Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих следует иметь в виду, что в нем представлены наиболее характерные работы для каждой должности, поэтому при разработке должностных инструкций допускается уточнение перечня работ, свойственных соответствующей должности в конкретных условиях. При необходимости обязанности, включенные в характеристику определенной должности, могут быть распределены между несколькими работниками.

В Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих не включены квалификационные характеристики производных должностей — старших и ведущих специалистов, а также заместителей руководителей подразделений. Должностные обязанности этих работников, требования к их знаниям и квалификации определяются на основе приведенных характеристик соответствующих базовых должностей.

Должностное наименование «старший» применяется, если работник наряду с выполнением обязанностей, предусмотренных по занимаемой должности, осуществляет руководство подчиненными ему исполнителями. Указанная должность может устанавливаться в виде исключения при отсутствии подчиненных исполнителей, при условии, что на работника возлагаются функции руководства самостоятельным участком работы.

Должностные обязанности «ведущих» устанавливаются на основе характеристик соответствующих должностей специалистов. При этом на них возлагаются функции руководителя и ответственного исполнителя работ

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

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

по одному из направлений деятельности или обязанности по координации и методическому руководству группами исполнителей. Требования к необходимому стажу работы повышаются на 2—3 года по сравнению с предусмотренными для специалистов.

Должностные обязанности, требования к знаниям и квалификации заместителей руководителей подразделений определяются на основе характеристик соответствующих должностей руководителей. При этом в должностных инструкциях заместителей следует предусматривать обязанность по замещению отсутствующего руководителя.

Основными разделами должностной инструкции являются: общие положения, должностные обязанности, права, ответственность.

Общие положения. В разделе указываются: категория должности — руководители, специалисты, другие служащие; требования к образованию и стажу работы для занятия данной должности; порядок назначения и освобождения от должности; требования к профессиональным знаниям работника для занятия должности; непосредственная подчиненность.

Должностные обязанности. В разделе излагается перечень должностных обязанностей применительно к данной должности, при этом для руководителей приводятся в основном комплексы задач, а для специалистов — конкретные задачи и функциональные обязанности.

Права. В разделе отражаются права и полномочия, необходимые работнику для выполнения возложенных на него обязанностей, включая возможность использования информационных, технических, материальных, финансовых и других ресурсов.

Ответственность. В разделе указывается ответственность работника за несвоевременное и некачественное выполнение функциональных обязанностей, несоблюдение или ненадлежащее соблюдение возложенных на него должностных обязанностей, требований законодательства и других нормативных документов.

Исходными данными для разработки данного раздела являются Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Устав общества или организации, Положение о структурном подразделении, Правила внутреннего трудового распорядка, другие нормативные документы и трудовой договор.

При необходимости должностная инструкция может быть дополнена другими разделами, отражающими специфику функционирования конкретной должности.

До утверждения должностная инструкция согласовывается с руководителем, которому подчиняется работник, а также с юридической службой общества или организации.

Должностная инструкция утверждается руководителем общества (организации) или уполномоченным им лицом.

Должностная инструкция объявляется работнику под расписку при заключении трудового договора, второй экземпляр или копия утвержденной должностной инструкции передается работнику.

Лица, не имеющие специальной подготовки или стажа работы, установленных требованиями квалификации, но обладающие достаточным прак-

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

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

тическим опытом и знаниями, могут назначаться в порядке исключения на соответствующие должности, так же как и лица, имеющие специальную подготовку и стаж работы.

При необходимости в должностную инструкцию могут вноситься изменения и дополнения. В случае если это может привести к изменению трудовой функции или изменению существенных условий трудового договора, необходимо получить письменное согласие работника (ст. 73 ТК РФ). Внесение изменений и дополнений оформляется приказом (распоряжением) руководителя общества (организации) или уполномоченного им лица.

Должностная инструкция

Структура должностной инструкции в зависимости от фазы развития организации

Разделы	Пионерская фаза	Фаза дифференциации	Фаза интеграции	Фаза ассоциации
Функции	Есть. Обобщенное представление о деятельности руководителя	Есть. Акцент на единство целей организации и руководителя	Есть. Ориентированные на взаимодействие с подчиненным и другими подразделениями	Есть. Ориентированные на взаимодействие с внешним миром
Обязанности	Слабо выраженные	Есть. Поэтапно прописанные все шаги руководителя	Есть. Но не обязательно	Есть. Но не обязательно
Права	Могут отсутствовать	Есть. Акцент на взаимодействие с поставщиками, клиентами	Есть. Акцент на взаимоотношения внутри организации	Есть. Акцент на права в отношениях с внешними организациями
Ответственность	Может отсутствовать при наличии функций	Есть. Акцент на взаимодействие с поставщиками, клиентами	Есть. Акцент на взаимоотношения внутри организации	Есть. Акцент на права в отношениях с внешними организациями
Взаимоотношения с другими подразделениями и внешними организациями	Нет	Есть. Акцент на составляющие бизнес-процессов организации	Есть. Прописаны взаимоотношения внутри организации	Есть. Прописаны взаимоотношения с внешним миром
Критерии оценки	Нет	Есть. Закладываются в основу системы стимулирования	Есть. Цели в формате SMART	Есть. Цели в формате SMART
Планирование и отчетность	Есть. Акцент на отчетности	Есть. Акцент на планировании	Есть. Акцент на ответственность руководителя	Есть. Акцент на карьерные планы роста

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

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

Должностная инструкция как документ может значительно облегчить процесс разрешения индивидуальных трудовых споров, в том числе:

- об отказе в приеме на работу;
- об увольнении работника как не выдержавшего испытательный срок;
- об увольнении работника по ст. 81 ТК РФ;
- по поводу условий труда;
- об изменении определенных сторонами условий трудового договора;
- связанных с удержанием из заработной платы;
- об оплате труда в условиях отклонения от норм;
- касающихся трудовой дисциплины;
- о снятии дисциплинарных взысканий;
- о возмещении работником вреда, причиненного работодателю.

Форма для разработки должностных инструкций

1. Общая часть

1.1. Отдел (подразделение) _____

1.2. Полное наименование должности _____

1.3. Работник, занимающий данную должность, подчинен и получает приказы, рабочие распоряжения от _____

1.4. Дополнительные распоряжения работник, занимающий данную должность, может получать от:

1.4.1. _____

1.4.2. _____

Указания этих работников выполняются только в том случае, если они не противоречат указаниям непосредственного руководителя.

1.5. Работник, занимающий данную должность, дает распоряжения и методические указания (наименование должности) _____

1.6. Работника, занимающего данную должность, замещает (наименование должности) _____

1.7. Работник, занимающий данную должность, замещает (наименование должности) _____

1.8. Требования должности _____

Работа в данной должности требует от работника следующей квалификации:

Признаки закрепления в должности	Требования
1.8.1. Образование	
1.8.2. Специальность	
1.8.3. Минимальный рабочий стаж по специальности	

2. Цели

Руководство организации для данной должности ставит следующие цели:

2.1. _____

2.2. _____

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

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

3. Функции

№ п/п	Перечень функций	Периодичность и срок выполнения

4. Информация

4.1. Для достижения целей организации и эффективного исполнения обязанностей работник, занимающий данную должность, сотрудничает с другими работниками и регулярно обменивается следующей информацией:

Получает			Передает		
Содержание информации	Форма	Сроки и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Сроки и периодичность получения
1	2	3	1	2	3

с _____ отделом
с _____ цехом
и т. д.

4.2. Для выполнения своих обязанностей работник, занимающий данную должность, регулярно обменивается информацией с другими организациями:

Получает			Передает		
Содержание информации	Форма	Сроки и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Сроки и периодичность получения
1	2	3	1	2	3

4.3. Для лучшей организации своей повседневной деятельности работник, занимающий данную должность, ведет следующие формы отчетности (журналы, карточки, контрольные карты и т. д.):

№ п/п	Содержание и цель отчетности	Форма	Периодичность составления форм отчетности

5. Права

Для выполнения своих обязанностей работнику, занимающему данную должность, предоставлены следующие права:

5.1. В отношении своих подчиненных: давать распоряжения и контролировать их исполнение

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

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

Подчиненные (указать должность)	По вопросам

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:
5.2.1. _____
5.2.2. _____
5.3. Работник, занимающий данную должность, является представителем организации и ведет переписку по следующий вопросам (для начальников служб и подразделений):

_____
_____

6. Ответственность

Работник, занимающий данную должность, несет ответственность за задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и за неполное использование предоставленных ему прав.
6.1. Деятельность работника, занимающего данную должность, его непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей:
6.1.1. _____
6.12. _____

7. Дополнения и изменения

№ п/п	Какой пункт в должностной инструкции изменяется	Новая редакция	Дата изменения	Кто утвердил изменение редакции

Должностную инструкцию составил:

_____
(подпись)
«___» _____ 200_ г.

Должностную инструкцию утвердил:

_____
(подпись)
«___» _____ 200_ г.

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

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

Глава 6

ОСНОВЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Управлять человеком — это значит управлять мотивами его поведения. Этот вид воздействия, т. е. воздействие на мотивы, признается наиболее результативным в сравнении с прямым (административным) воздействием. Но одновременно это и более сложный путь воздействия, поскольку требует выбора стимулов, не только точно соответствующих тем целям, которые стоят перед организацией, но и мотивам поведения работников.

Важнейшую роль в системе управления персоналом играют мотивация и стимулирование работника. Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволяет решать задачи повышения результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, обеспечения систематиче ского роста квалификации кадров, стабилизации коллектива.

В современных условиях на работника все в большей степени переносится ответственность за достижение высоких результатов и соблюдение



Рис. 6.1. **Факторы, влияющие на трудовую мотивацию**

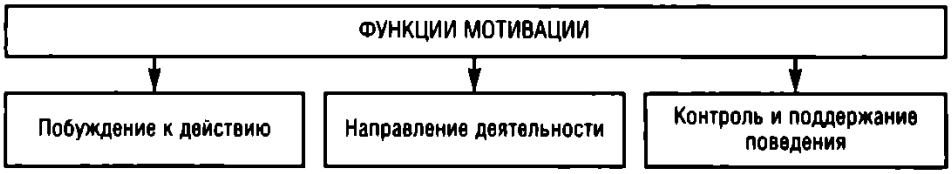


Рис. 6.2. **Функции мотивации**

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

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

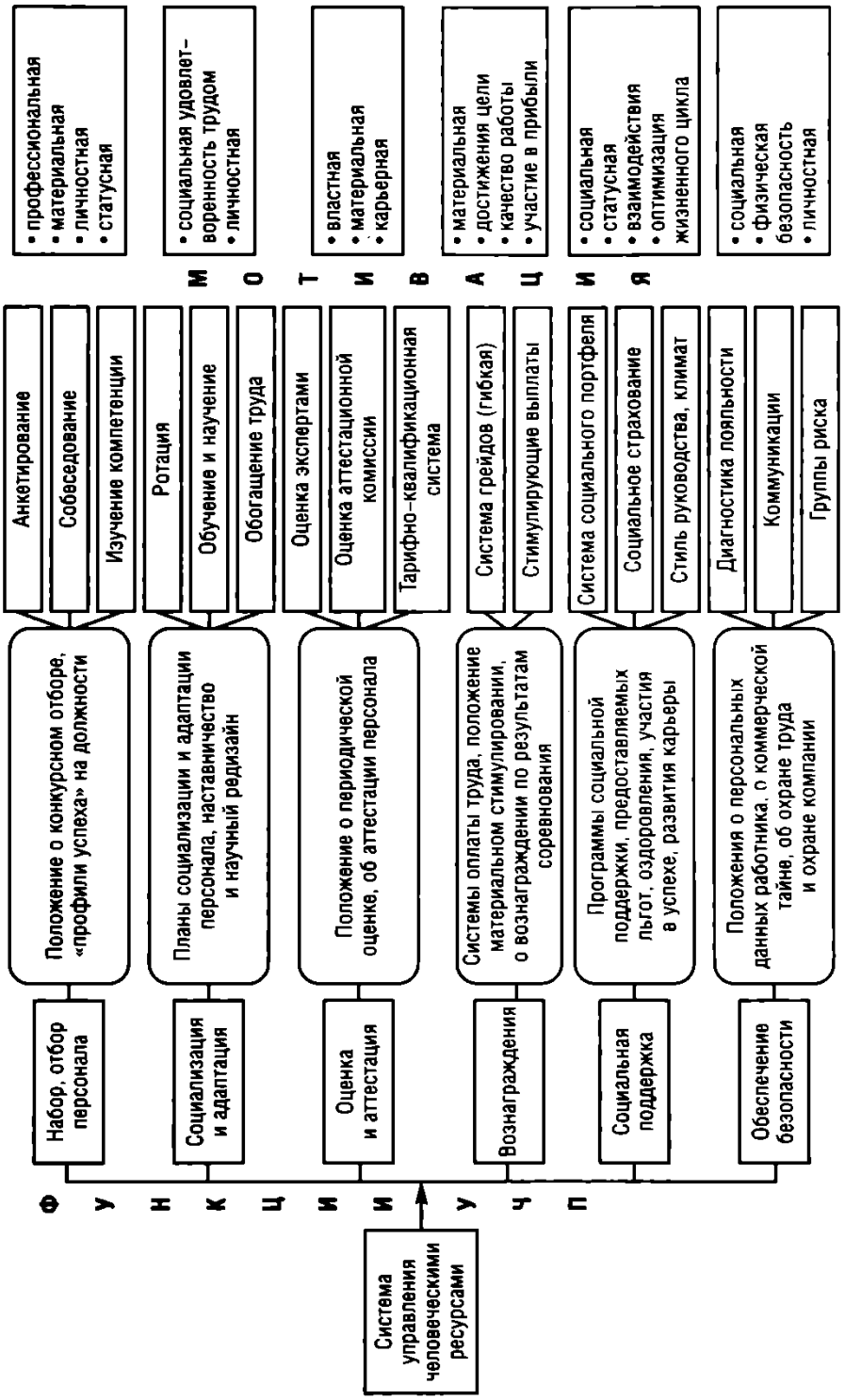


Рис. 6.3. **Формы практической реализации мотивации в системе управления персоналом**

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

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

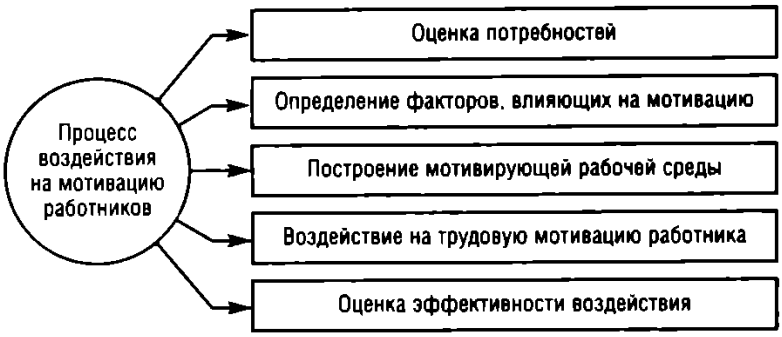


Рис. 6.4. **Процесс воздействия на мотивацию работников**

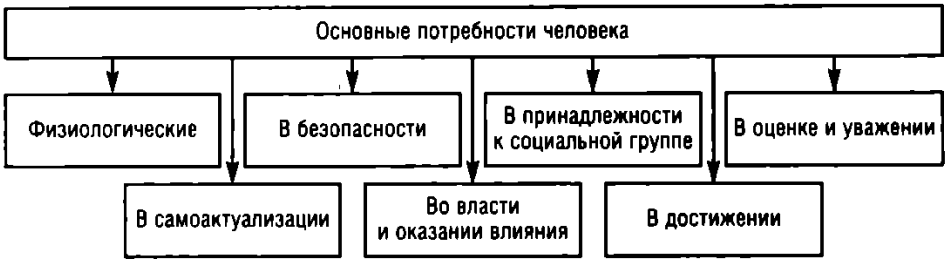


Рис. 6.5. **Основные потребности человека**

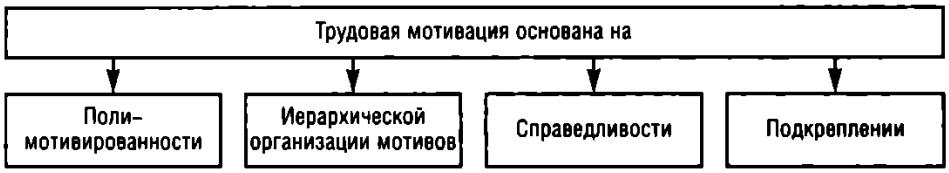


Рис. 6.6. **Основания трудовой мотивации**

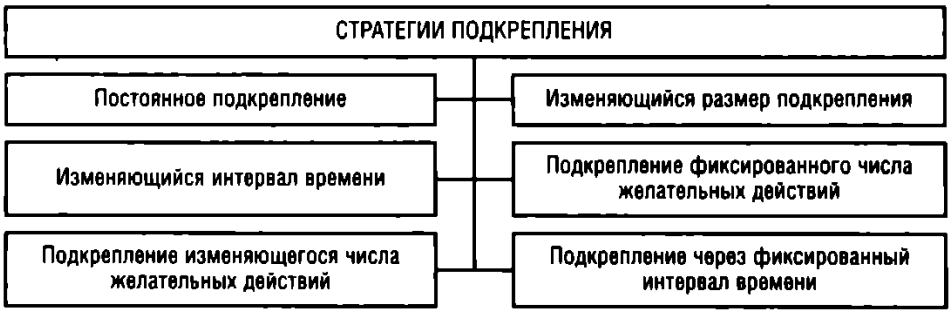


Рис. 6.7. **Стратегии подкрепления**

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

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

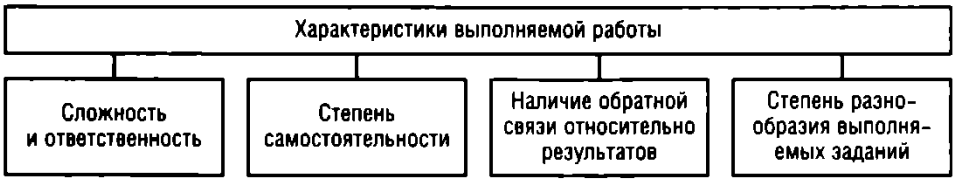


Рис. 6.8. **Характеристики выполняемой работы**

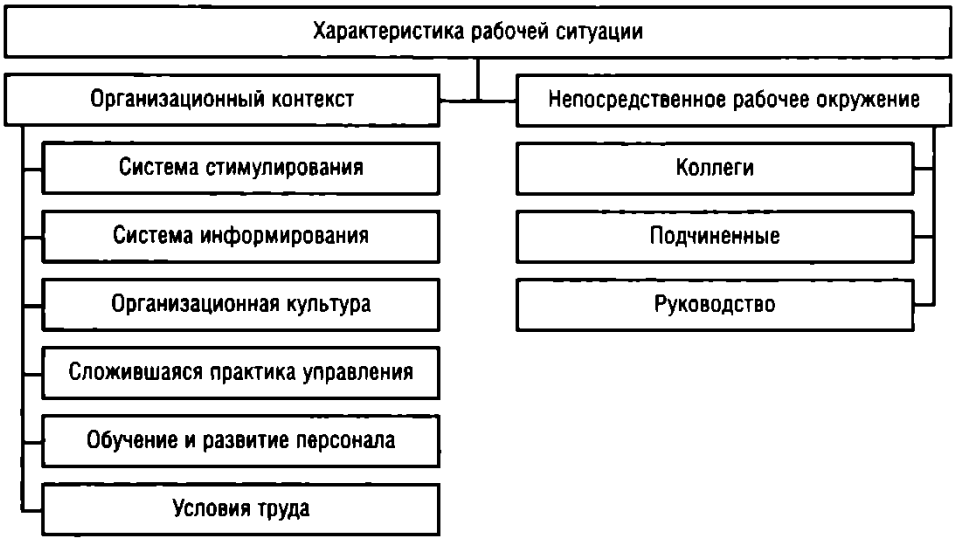


Рис. 6.9. **Характеристика рабочей ситуации**

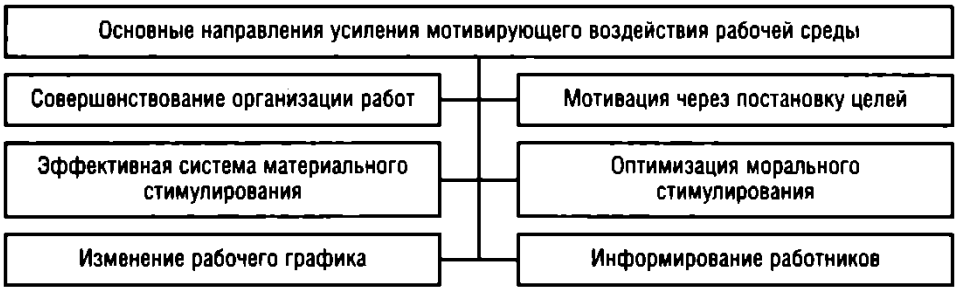


Рис. 6.10. **Основные направления усиления мотивирующего воздействия рабочей среды**



Рис. 6.11. **Характеристики работы, влияющие на мотивацию**

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

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

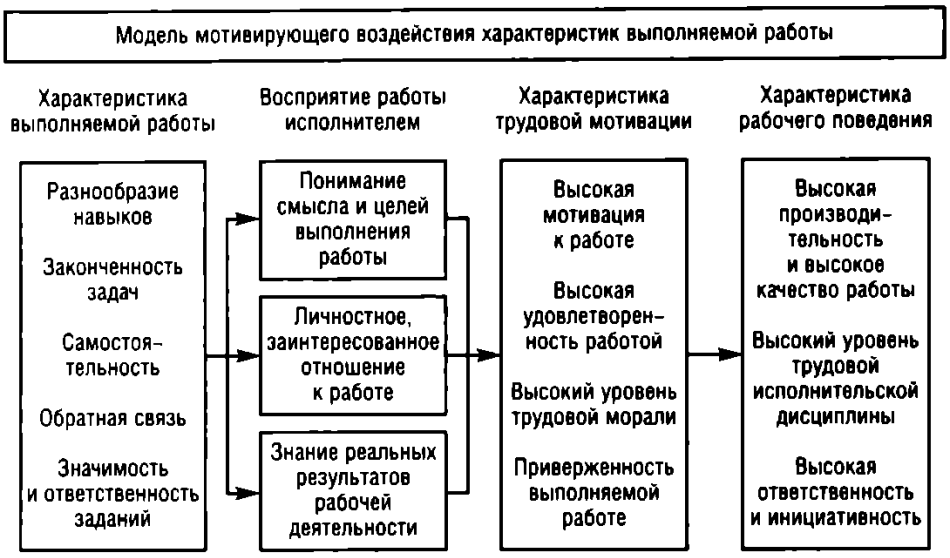


Рис. 6.12. **Модель мотивирующего воздействия характеристик выполняемой работы**

требуемых стандартов в работе. Однако это не исключает необходимости мотивации, более того, изменения в характере и содержании труда вносят инновационные моменты в трудовую мотивацию персонала. Функция управления мотивацией одновременно находится в компетенции менеджмента всех уровней и направлений деятельности. Однако до сих пор во многих российских организациях выбор инструментов мотивации основывается на интуиции менеджера, который опирается в своих кадровых решениях на опыт работы, контакты с людьми, информацию о подчиненных. Однако сведения о действительных мотивах, побуждающих конкретного человека к труду с тем или иным уровнем производительности и эффективности, не всегда объективные. Поэтому общей целью мотивации персонала следует считать управление ею, оценку и контроль соответствующих управленческих решений с точки зрения достижения бизнес-целей организации.

Несмотря на широкую практику использования механизма мотивации в управлении персоналом, существует весьма существенный разброс в определении самой категории «мотивация». Указанный разброс во многом определяется принадлежностью автора к той или иной области научных знаний — экономике, управлению, психологии, социологии или языкознанию. В Приложении к главе 6 приведены основные определения мотивации, отраженные в различных источниках. Их обобщение позволяет сформулировать позицию по поводу сущности мотивации.

Мотивация — внешнее воздействие на трудовое поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. При выборе форм и методов мотивации прежде всего необходимо учитывать мотивы людей, т. е. побуждения, вызывающие те или иные их действия (рис. 6.13).

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

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

В основе взаимодействия между индивидами лежит реализация потребностей людей. Они выступают внутренним побудителем к взаимодействию, его внутренней причиной. Само же взаимодействие человека является внешним проявлением существования человека. Оно возникает как результат осознания потребности, т.е. формирования интереса.

К индивидуальным характеристикам работника относятся: пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы в организации, трудовые ценности и установки, ведущие потребности.

Таблица 6.1

Основные источники удовлетворенности трудом

Источники удовлетворенности	Влияние на удовлетворенность трудом
Содержание работы	
Работа как возможность самореализации	Перспективная, сложная работа, требующая от работника высокой самоотдачи и дающая возможность полной реализации своих способностей
Требования, которые работа предъявляет к работнику	Интересная и ответственная работа повышает уровень удовлетворенности, а скучная и однообразная работа вызывает неудовлетворенность
В какой мере работа дает достижения результата (степень законченности рабочего задания)	Возможность достижения конечного результата, переживание успеха повышает степень удовлетворенности работника
Физические условия работы	Чем лучше условия работы (освещенность, шум, вибрации и т. п.), тем выше удовлетворенность
Характеристики работника	
Образование	Как правило, чем выше образовательный уровень, тем выше удовлетворенность трудом, что может быть связанно с возможностью выполнения более интересной, ответственной и содержательной работы
Уровень самоуважения	Высокое самоуважение способствует удовлетворенности
Способности	Работа, соответствующая способностям работника, приносит ему большее удовлетворение
Оргкультура	Открытость, ориентация на работника, поощрения участия работника в решении проблем организации, традиции, подчеркивающие единство интересов организация и работников, повышают удовлетворенность персонала
	Формальная («зарежимленная») культура снижает степень удовлетворенности работников
Коммуникационная система	Удовлетворенность повышают прямые открытые коммуникации, осведомленность работников о положении дел и перспективах развития компании, информированность по важнейшим производственным и социальным проблемам
Престижность работы в организации	Чем лучше имидж компании в глазах потребителей, партнеров а общественности, тем выше удовлетворенность персонала работой в организации

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

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

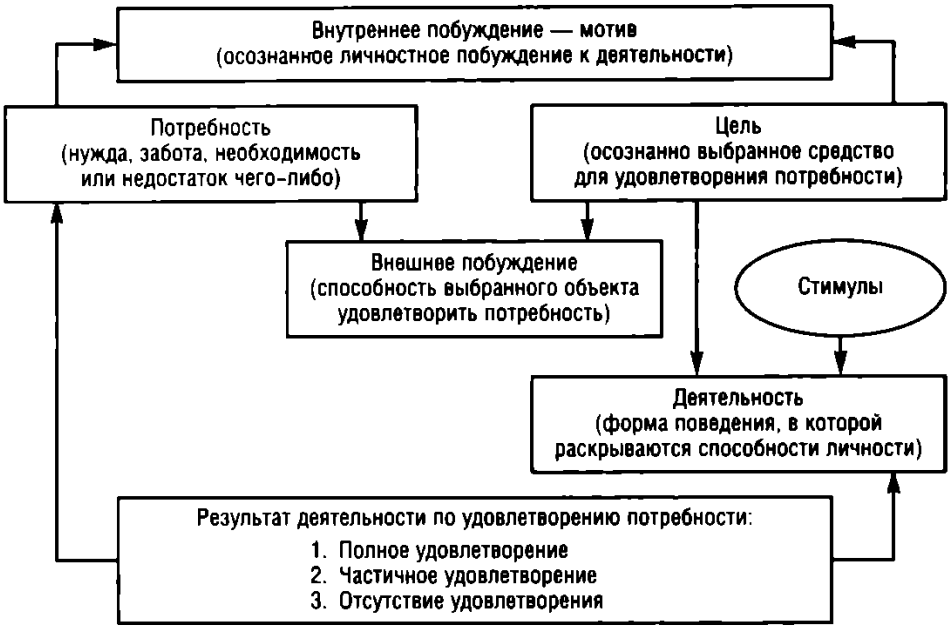


Рис. 6.13. **Механизм мотивации персонала**

Понятие «интерес» в психологической литературе отождествляется с понятием «мотив» и рассматривается как мотивационное состояние, побуждающее к познавательной, трудовой или иной деятельности.

В экономической литературе интерес рассматривается в качестве предмета заинтересованности, желания и побудительных мотивов, действий экономических субъектов. В свою очередь, мотив или побуждение трактуется в контексте осознания ощущения недостатка в чем-то в сочетании с готовностью к устранению этого недостатка.



Рис. 6.14. **Классификация интересов**

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

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

С точки зрения управления поведением, необходимо знать, какие интересы имеются у работника для того, чтобы осуществлять воздействие не на уже свершившийся результат поведения, а заблаговременно влиять на формирование направленности деятельности в соответствии с целями управления. Поэтому существует необходимость классификации интересов (см. рис. 6.14).

От укрупненной классификации интересов личности перейдем к дифференцированной по признаку статуса человека в организации либо по характеру выполняемых в ней функций (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Интересы основных групп сотрудников организации

Работодатель	Собственник	Повышать прибыль, сокращать издержки, достигать цели организации. Не переплачивать сотрудникам. Повышать мотивацию, лояльность персонала. Минимизировать собственные усилия к стимулированию
	Менеджмент	Максимизировать свое вознаграждение. Повышать мотивацию, лояльность сотрудников. Заботиться о своих подчиненных. Минимизировать усилия к мотивации персонала
	Кадровая служба	Заботиться об удовлетворении потребностей всех сотрудников. Быть стратегическим партнером первого лица. Выполнить сложный HR-проект, реализоваться профессионально
Работник	Персонал	Иметь обязанностей меньше, а зарплату — больше. Понимать, за что спрашивает руководство. Иметь возможность увеличивать заработок. Стремиться к стабильности

Различия в составе интересов требуют адаптации инструментов мотивации применительно к категориям персонала, стратифицированных по уровням управления, принадлежностью к кадровому ядру, ответственному за принятия бизнес-решений. Очевидно, что интересы, лежащие в сфере трудовой деятельности, будут дифференцированы по категориям наемных работников (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Распределение ответов на вопрос: «Что вы хотите получать от работы?»

Варианты ответов	Группы сотрудников, %			
	директора	менеджеры среднего звена	специалисты	технические работники
Больше ответственности и полномочий	72	78	69	67
Повышение зарплаты	8	42	17	16

Источник: Результаты опроса 3700 сотрудников компаний, проведенного в Великобритании в 2004 г. (www.reed.co.uk).

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

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

Опрос руководителей 1000 крупных американских компаний, проведенный агентством The Creative Group в США и Канаде в 2004 г., продемонстрировал, что для топ-менеджеров в структуре интересов трудовой деятельности преобладают характеристики содержания и характера труда (табл. 6.4).

Таблица 6.4

Распределение ответов на вопрос: «За какие из перечисленных характеристик труда вы больше всего благодарны своему работодателю?»

Варианты ответов	%
Интересные и сложные задания	43
Возможности для профессионального роста	17
Хороший коллектив и поддержка со стороны коллег	14
Сильная руководящая команда и высокое качество управления бизнесом	13
Стабильность	7
Затрудняюсь ответить	6

Менеджеры среднего звена демонстрируют иную структуру интересов и потребностей (в том числе неудовлетворенных) в сфере своего труда (табл. 6.5).

Таблица 6.5

Распределение ответов на вопрос: «Что вам не нравится в вашей работе?»

Варианты ответов	%
Постоянно чувствую усталость	69
Мои достижения остаются незамеченными руководством	44
Босс никогда не уделяет времени для подробного объяснения заданий	31
Шеф не заботится о моем профессиональном росте	26

Источник: Gareer Builder.com, 2004 г.

Под влиянием результатов подобных исследований многие работодатели сего дня осознают, что создание эффективных мотивационных схем является отличным методом снижения текучести кадров и удержания лучшего персонала. Но возникает другая острая проблема. «Мотивирование стало умирающим искусством, — считает вице-президент по кадрам парижской компании Alston Passenger. — Все меньше и меньше компаний сохранили способность правильно мотивировать, поскольку менеджеры имеют все меньше и меньше времени, чтобы заниматься этими вопросами, все хотят быстрого решения всех проблем. Люди хотят всего сейчас или, лучше сказать, вчера»[1]. В последние годы значительно укрепили свои позиции такие факторы мотивации, как заработная плата и различные системы поощрений[2]. По результатам опроса 2004 г. сотрудников различных компаний, в настоящее время это самая значительная тенденция на рынке труда Великобритании (табл. 6.6).

[1] *Johnson M.* Winning the people wars. 2002.

[2] См.: Справочник по управлению персоналом. 2006. № 2. С. 112—114.

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

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

Таблица 6.6

Ключевые факторы мотивации сотрудников, %

Варианты ответов	2003 г.	2004 г.
Оплата труда	47	57
Стабильность	42	52
Система льгот	22	47
Схема поощрений	47	68

Источник: Management Issues, 2004.

Перечисленные выше факторы мотивации напрямую вытекают из интересов работников. Следует также учитывать, что интересы всех участников экономических отношений в обществе не являются чем-то застывшим, раз и навсегда данным. Трансформация экономических интересов наиболее ярко проявилась в нашей стране на первых этапах рыночных реформ в начале 1990-х гг. Преобразование всей совокупности общественных отношений существенным образом воздействовали на мотивационную среду. В ряде случаев специалисты говорили о мотивационном кризисе, сформировавшемся под влиянием характерных в тот период для российской экономики целого ряда негативных явлений: необоснованные завышенные цены, спекуляцию, коррупцию, антистимулы, лжеприбыль, неплатежи и др. Как справедливо отмечает известный специалист в области экономики труда и социально-трудовых отношений член-кор. РАН Е. И. Капустин, «мы взяли худшее в рыночной экономике: не мобильность производства, высокую производительность труда и его эффективность, а разобщенность, индивидуализм, эгоизм»[1].

В результате отмеченных явлений использованные в указанные годы на практике экономические механизмы нередко воздействовали на отношение работников к труду и конечные результаты функционирования производственных структур не созидательно, а разрушительно. Это показывает сопоставление процессов, происходящих в развитой рыночной и в российской экономике последнего десятилетия XX в. (табл. 6.7).

Формирование интереса есть сложный многоэтапный процесс. Во-первых, это есть понимание человеком значимости данной потребности для его существования. Во-вторых, необходимость удовлетворить потребность ведет к поиску способов удовлетворения. Вовне определяется объект, способный наилучшим образом удовлетворить потребность. Ищутся пути, приемы включения этого объекта в процесс удовлетворения потребности, в результате чего рождаются действия, связанные с этим объектом. Таким образом, интерес служит реальной причиной действий людей и их поведения.

Управление поведением персонала может быть представлено формулой:

$$V = f(M \times F),$$

где V — поведение работника; M — мотивация; F — способности.

[1] Труд. 1999. 27 янв.

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

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

Таблица 6.7

Сопоставление экономических интересов в развитой рыночной и российской экономике периода экономических реформ

Развитая рыночная экономика	Российская экономика
Хозяйственная самостоятельность предприятий	
Обеспечивает максимальное удовлетворение интересов населения, организаций, предприятий	Нацелена на рост сверхприбыли любыми средствами, а не на запросы потребителей
Свободные рыночные цены	
Триада «рынок — мотивация — конкуренция» заставляет снижать цены	В условиях их «либерализации» цены растут высокими темпами
Разнообразие форм собственности	
Предприятия всех форм собственности эффективны	Нередки факты, когда после разгосударствления предприятия снижают эффективность работы
Распределение доходов по труду и капиталу	
Действенность того и другого способа распределения материально-культурных благ	Распределение по труду понижено, по капиталу — незначительно. Преобладает распределение в зависимости от цен
Бизнес и предпринимательство	
Господствует предпринимательство созидательного характера	Преобладает предпринимательство перераспределительного, спекулятивного характера
Заинтересованность в максимизации прибыли	
Преобладают факторы эффективного роста прибыли	Господствует ценовой фактор роста прибыли
Рост производства товаров	
Производители заинтересованы в росте выпуска товаров до удовлетворения спроса	При падении производства, недостаточной насыщенности рынка (ориентация на насыщение за счет импорта), низком уровне жизни населения и снижении платежеспособного спроса действуют стимулы к уменьшению выпуска товаров

Источник: *Веселков Ф. С.* Азбука создания рыночной экономики. СПб.: СПбФЭИ, 1993.

Поведение человека выражается как произведение M и F. Поведение работника — это функция f двух параметров: стремления к определенному поведению (мотивация — M) и способности. Тот, кто желает управлять поведением работников, должен воздействовать на эти сомножители таким образом, чтобы они принимали положительное значение, не обращаясь в ноль.

Б. И. Курашвили выделил четыре типа работников на предприятиях, связанные с различным отношением к труду и трудовым поведением и установил соотношение между степенью мотивации и формами поведения работников на предприятии (табл. 6.8).

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

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

Таблица 6.8

Соотношение мотивов и типов поведения работников

Тип работника	Доля в общем количестве	Степень мотивации	Форма поведения
Сверхнормативный, исключительно добросовестный	5%	Идеальная мотивация и стимулирование	Инновационное, экономическое, стратификационное
Нормативный, достаточно добросовестный	60%	Достаточная мотивация и стимулирование	Экономическое, организационное
Субнормативный, недостаточно добросовестный	30%	Мотивы неясные, стимулирование неадекватное	Характерологическое, деструктивное
Ненормативный, недобросовестный	5%	Мотивы неясны, стимулов нет	То же
Итого	100%		

Залог успеха передовых фирм на 85% зависит от психологической готовности каждого сотрудника пожертвовать личными интересами ради процветания фирмы (рис. 6.15).

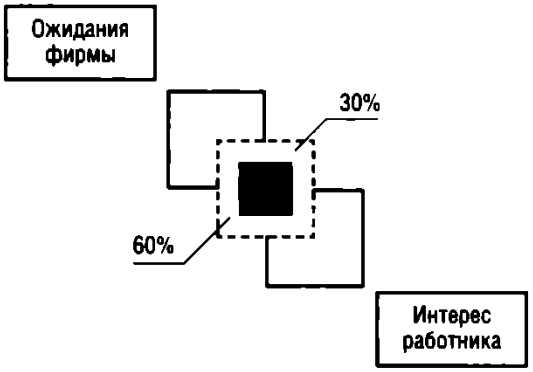


Рис. 6.15. **Интеграция интересов работника и ожиданий фирмы**

В теории управления мотивация рассматривается как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Мотивация как процесс побуждения человека к работе тесно связана с формированием потребностей и способов их реализации (рис. 6.16). Оценка побудительных мотивов применительно к трудовой деятельности представлена в табл. 6.9.

Современные теории мотивации, объясняющие поведение человека в организации, основаны на двух основных понятиях: потребности и вознаграждение.

Потребность — это недостаток чего-либо у человека, который и приводит человека в состояние общей готовности к действию. Потребность — это состояние нужды человека в предметах, объектах, условиях, без кото-

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

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

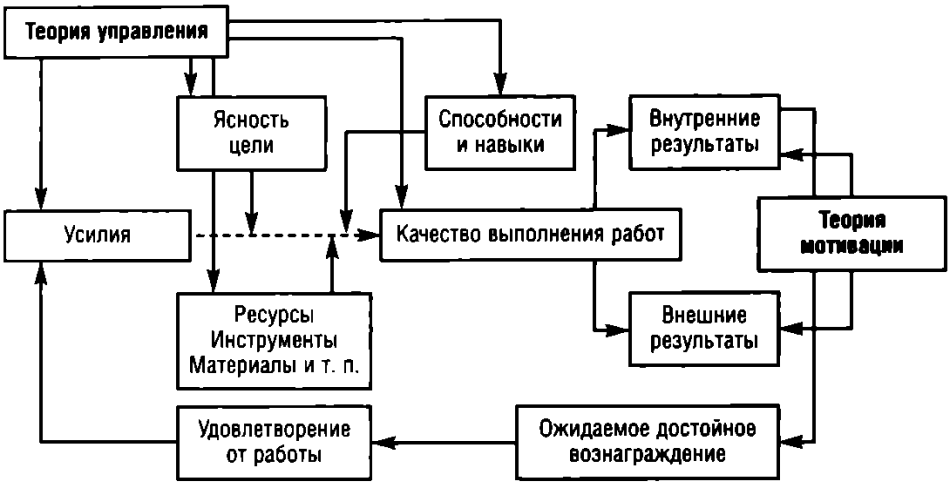


Рис. 6.16. **Почему люди работают**

Таблица 6.9

Оценка побудительных мотивов к труду личности на предприятиях различных форм собственности

Вид раскрытия мотивов трудовой активности	Показатель анализа побудительных мотивов	Методика расчета показателя	Расшифровка обозначений, входящих в методику
Социально-трудовая активность	Коэффициент эффективности затрат (классифицируется по способу выражения результатов труда: стоимостному, натуральному и трудовому)	П = В/Зат	П — коэффициент эффективности затрат; В — объем выпуска продукции; Зат — затраты на выпуск
Социальное действие	Коэффициент силы социального действия покупательной способности зарплаты	$У_{мм\ раб.}$ = = Зп/ПМ	Зп — месячная зарплата в руб.; ПМ — прожиточный минимум, мес., руб., по статданным
Исполнительная деятельность	Коэффициент силы исполнительной деятельности (1-й уровень)	$1У_{с.и.д.}$ = = Тс/ПМ	Тс — месячная тарифная ставка 1-го разряда, руб.
	Коэффициент силы исполнительной деятельности (2-й уровень)	$2У_{с.и.д.}$ = = Тс/МПБ	МПБ — месячный минимальный потребительский бюджет, руб.

рых жизнедеятельность невозможна либо ощущается таковой. Потребности возникают всякий раз, когда нарушается физиологическое или психологическое равновесие, например, когда клетки тела лишены пищи и воды или когда человеку не хватает общества других людей. Существует множество классификаций потребностей, но универсальной так и не создано (рис. 6.17).

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

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



Рис. 6.17. **Иерархия потребностей человека (пирамида Маслоу)**

Тем не менее результаты современных исследований показывают, что идеи А. Маслоу не являются окончательным ответом на все вопросы, касающиеся трудовой мотивации. И все же эта теория стала крупным вкладом в науку, дав менеджерам представление о разнообразных потребностях людей в процессе трудовой деятельности, хотя общие, базовые ее положения подтверждаются практикой. Например, идея об иерархии потребностей: в действительности важно то, что у работающих людей имеются разнообразные мотивы, некоторые из которых относятся к «высшему уровню». Другими словами, потребности в уважении и самореализации очень важны для содержательной мотивации к труду. Точная природа этих потребностей и то, как они соотносятся с мотивацией, до сих пор не совсем ясны.

Если расположенные ниже ранее удовлетворенные потребности в измененной ситуации больше не удовлетворяются, они опять начинают влиять на поведение, поскольку мотивирующая сила все время исходит от самой нижней неудовлетворенной потребности.

Эта нижняя ступень неудовлетворенных потребностей может быть использована для проведения внутрифирменной политики стимулов, учитывающей иерархию потребностей, дифференцированной по уровням производственной среды (табл. 6.10).

Современные исследователи продолжают развивать теорию потребностей. По С. Райсу, существует 16 базовых потребностей:

- **Авторитет (или власть)** — потребность влиять на других.
- **Независимость** — потребность полагаться только на себя.

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

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

Таблица 6.10

Иерархия потребностей

Производственная среда	Физиологические	Безопасности	Социальные	Уважение	Самовыражение
Рабочее место	Чистота на рабочем месте	Безопасные условия труда	Хорошее взаимодействие с товарищами	Работа, бросающая вызов	Проекты с высоким индивидуальным вкладом в общество
Организация	Приемлемый уровень заработка	Система пенсий	Общие собрания, коллективный отдых за счет компании	Как можно меньше правил и инструкций	Стимулирование индивидуального участия в управлении
Лидер	Позволить, где необходимо, делать перерывы и паузы	Быть защитой для рабочих	Создавать дружественную атмосферу	По достоинству оценивать результаты труда	Побуждать к творчеству и выдвижению новых идей

- Любопытство — потребность получать новые знания.
- Одобрение окружающих — потребность быть принятым другими людьми.
- Порядок — потребность организовать пространство вокруг себя.
- Создание запасов — потребность делать накопления.
- Честь — потребность быть верным своей семье и предкам.
- Идеализм — потребность в социальной справедливости.
- Социальный контакт — потребность в компании.
- Семья — потребность растить собственных детей.
- Статус — потребность иметь высокое общественное положение.
- Сведение счетов — потребность быть победителем, мстить за обиды.
- Любовь — потребность быть красивым и заниматься сексом.
- Еда — потребность в пище.
- Физическая активность — потребность в физической нагрузке.
- Покой — потребность в эмоциональном спокойствии.

Статистическая обработка собранной информации показала, что 16 базовых потребностей есть у всех людей, но значимость любой из них для конкретного человека может варьироваться в значительных пределах и подчиняется закону нормального распределения. Иными словами, существует среднестатистическое значение, к которому тяготеет большинство, но около 30% людей значительно отклоняются от среднего значения в ту или иную сторону. Соответственно у этого числа людей любая из базовых потребностей может быть выражена заметно выше или ниже среднего.

По мнению Райса, 16 базовых потребностей «сидят» у человека в генах и практически не зависят от воспитания или образования. При этом «абсолютное» значение потребности может с годами меняться, но ее «относительное» выражение — по сравнению со средним значением для всей груп-

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

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

пы людей этого возраста — остается неизменным. Например, с течением жизни все люди становятся менее подвижными. Но если в молодости человек отличался спортивными успехами, то и в зрелом возрасте он будет заметно более активен физически, чем его сверстники.

Базовые потребности существуют вне нашего сознания, поэтому в большинстве случаев сложно понять, почему нам плохо или хорошо. Если человек чувствует себя счастливым, например, получая новые знания, — значит, у него сильно выражено любопытство. При этом ему трудно понять и принять, что для кого-то учеба может быть тяжким испытанием. Людям с пониженной потребностью в авторитете работоголики кажутся несчастными, которых нужно научить отдыхать, даже вопреки яростному сопротивлению последних. То есть каждый человек подсознательно считает, что все остальные «устроены» так же, как и он, поэтому то, что хорошо для него, хорошо и для всех остальных. Этот эффект Райс назвал самообниманием. По его мнению, именно в нем причина значительной части конфликтов между людьми.

С точки зрения управления трудовой мотивацией наемных работников, из теории базовых потребностей можно сделать несколько практических выводов. Во-первых, работа Райса — еще одно, на этот раз статистически и психологически обоснованное напоминание, что все люди разные (по математическим расчетам, может быть порядка одного триллиона различных вариантов профиля Райса, т. е. разных личностей). Анкета и профиль Райса — удобные инструменты для анализа индивидуальной структуры базовых потребностей человека и последующего консультирования по вопросам выбора профессии и карьерной стратегии.

Во-вторых, если в компании достаточно большой и разнородный коллектив, его можно считать репрезентативной выборкой населения в целом. В таком случае программа мотивации персонала, апеллирующая к какой-то одной базовой потребности, будет реально стимулировать всего 15—20% сотрудников. А еще для 15—20% человек, которые окажутся в «противофазе», эффект будет прямо противоположным.

В-третьих, Райс обнаружил, что некоторые профессии «притягивают» людей с похожими профилями потребностей. Например, у философов такая потребность, как любопытство, выражена намного выше среднего, а практически все остальные потребности — ниже среднего показателя. У профессиональных офицеров преобладает потребность в авторитете (власти) и физической активности, а ниже среднего — потребность в покое, эмоциональном спокойствии. Священники же меньше нуждаются в независимости.

Таким образом, унифицированные программы мотивации, ориентированные на отдельные профессиональные группы внутри компании, могут быть довольно эффективны[1].

Потребности делят на первичные и вторичные. *Первичные потребности*, как правило, врожденные. К ним относятся физиологические потребнос-

[1] См.: *Кошелева Н.* Человек в 16 измерениях // Директор по персоналу. 2006. № 1. С. 52—54.

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

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

ти организма в пище, воде, сне, дыхании, и т. д. *Вторичные потребности* по своей природе являются психологическими. Это, например, потребности в уважении, успехе, привязанностях, богатстве, во власти и т.д. Потребности могут быть классифицированы и по иным критериям (рис. 6.18).

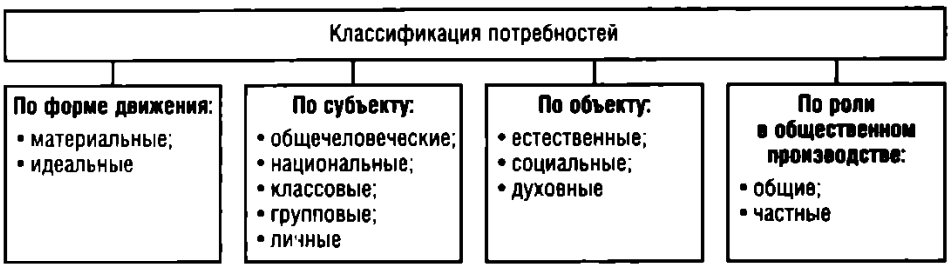


Рис. 6.18. **Классификация потребностей по критериям второго порядка**

Потребности становятся внутренними побудителями и регуляторами только тогда, когда они осознаются работниками. В этом случае они приобретают конкретную форму — форму интереса к тем или иным видам деятельности, объектам, предметам. Интерес всегда связан с использованием конкретных возможностей для удовлетворения потребностей. Интерес — деятельное отношение субъекта к использованию условий, в которых он находится, для удовлетворения своих потребностей. Потребности человека определяют его поведение. Собственно, потребности суть мотивы поведения человека. Когда человек начинает ощущать какую-либо потребность, у него возникает устремленность на достижение определенной цели, посредством которой он может удовлетворить эту потребность. Когда человек достигает поставленной цели, потребность его может быть удовлетворена полностью или частично. Однако специалистами доказано, что мотивирует человека и побуждает его к деятельности лишь то, что удовлетворяет его собственные потребности. Наличие критериальной ценностной системы оценки окружающей действительности является естественной потребностью каждого человека. Врожденный интерес к тому, «что такое хорошо и что такое плохо», побуждает человека выстраивать свою систему приоритетов и ценностей.

Психолог Мартин Селигман в книге «Подлинное счастье» (Authentic Happiness) исследует различие между удовольствием и удовлетворением. В то время как такие удовольствия, как вкусная еда или управление хорошим автомобилем, приносят мимолетное счастье, которо со временем теряет интенсивность, удовлетворение — это более длительная радость, требующая навыков и стараний, она может достигаться «только деятельностью, соответствующей благородной цели».

Иными словами, чтобы достичь счастья, нужно с удовольствием работать изо всех сил и создать что-то не для себя самого. Эта работа может принимать различные формы. Психологи считают, что для постановки значимых целей надо определить всю систему ценностей — ради чего стоит жить, по вашему мнению.

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

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

Процесс формирования ценностей у человека начинается в раннем детстве, прежде всего его родителями. По мере роста ребенка круг лиц, оказывающих влияние на его ценностную систему, все больше расширяется. При этом степень усвоения и характер ценностных норм зависят от силы социальной ориентации человека, его зависимости от мнений и суждений окружающих его людей, а также от способности к самостоятельному мышлению и анализу.

Другими важнейшими источниками формирования ценностей являются национальная культура, традиции, особенности поведения, сложившиеся под влиянием исторических факторов. Менталитет, как совокупность принятых и одобренных обществом взглядов, мнений, форм и способов поведения, отличающих данное общество от других человеческих общностей, — вот что в значительной степени определяет ценностную ориентацию работника, в том числе роль и значение в его жизни трудовой, профессиональной деятельности.

Потребности удовлетворяются с помощью ценностей. Ценность — это объект, способный удовлетворить потребность. Он должен обладать свойством — удовлетворять потребность. В процессе своей деятельности человек анализирует, какой вид деятельности позволил ему удовлетворить потребность, и стремится ее повторить. Такой вид поведения известен как закон результата. Например, группа финских исследователей проблемы управления по результатам, анализируя мотивации работников, выявили следующую зависимость реализации потребностей по Д. МакКлелланду и ее результатов (эффективности) (рис. 6.19).

Мотивационная модель Д. МакКлелланда весьма актуальна, хотя и несколько ограничена. Специалистам в области трудовой мотивации она полезна в методологическом отношении при рассмотрении концепции мотивационного управления. В сочетании с положениями теории А. Маслоу можно предположить, что сила воздействия на мотивацию различных групп потребностей будет разной (рис. 6.20).

Современные теории мотивации позволяют понять мотивы, движущие человеком при его трудовой деятельности, и дают возможность управлять ими на практике (табл. 6.11).

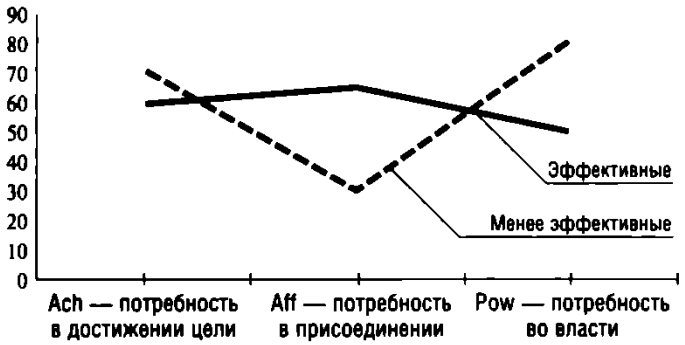


Рис. 6.19. **Взаимосвязь потребностей и их эффективности**

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

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

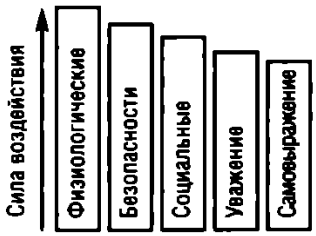


Рис. 6.20. **Градация силы воздействия различных групп потребностей**

Таблица 6.11

Теории мотивации

Содержательные теории		Процессуальные теории	
теория	основа	теория	основа
Теория Маслоу	• Физиологические и сексуальные потребности • Экзистенциальные потребности • Социальные потребности • Потребности в самоуважении, престиже • Личностные, духовные потребности	**Теория X и Y Дуглас Макгрегор**	Основывается на двух противоположных стремлениях человека работать (Y) и не работать (X)
Теория ERG (CCP) Клайтон Альдерфер	• Потребности существования • Связующие потребности • Потребности роста	**Теория ожиданий**	• Ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов • Предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения
Теория потребностей МакКлелланда	• Власть • Успех • Причастность	**Теория справедливости**	Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу
Двухфакторная теория Герцберга	• Гигиенические факторы, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа • Мотивация	**Модель Портера—Лоулера**	Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий

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

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

Основные положения наиболее известных теорий мотивации представлены в приложении к главе 6. Хотя в современной нам экономической действительности ряд положений этих теорий представляется весьма неочевидным, они внесли весьма ощутимый вклад в развитие теории и практики мотивации.

Множественность теорий мотивации, их концептуальная разделенность пока не дают возможности менеджеру для ясного и доступного понимания протекания мотивационного процесса. Более того, мотивационные категории недостаточно увязаны с понятиями, описывающими внутренний психологический мир личности (восприятия, ценности, аттитюды), что создает определенные трудности осмысления всего материала. Рассмотрим одну из попыток интегрировать эти представления в теоретической модели целеполагания.

Структура мотивационного процесса состоит из пяти последовательных этапов: начальной фазы рефлексии потребности (I), фазы внимания (II), фазы аттитюда (III), фазы целеполагания (IV) и фазы планирования (V) (рис. 6.21).

На стыке теории и практики мотивации находятся задачи оценки труда работников. Оценка является тем инструментом, который позволяет связать в один неразрывный узел цели и результаты деятельности, чтобы на практике реализовать мощную целеориентированную мотивацию труда персонала. Например, практическое применение положений теории спра-

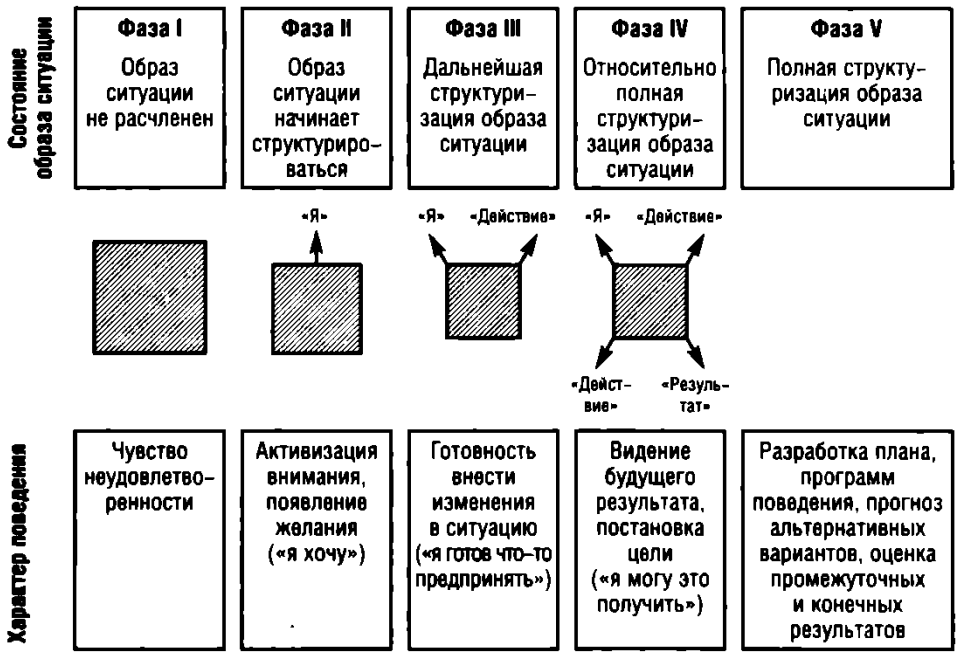


Рис. 6.21. **Этапы мотивационного процесса**

Источник: *Доблаев В. Л.* Организационное поведение. М.: ЭКМОС, 2002. С. 77.

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

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

ведливости Дж. Адамса наиболее ярко проявляется в прикладной увязке систем мотивации и оценки персонала. Согласно теории справедливости, люди сравнивают отношение своего вклада к полученному результату с отношением вклад — результат других людей. При этом возможны три варианта оценки таких сравнений:

- недоплата;
- справедливая оплата;
- переплата[1].

Ощущение несправедливой недоплаты возникает, когда, по мнению работника, его соотношение результат — вклад меньше, чем соотношение результат — вклад того человека, с которым он сравнивает себя. Люди, которым недоплатили, испытывают чувство обиды, неудовлетворенности, раздражения. В соответствии с теорией справедливости люди стремятся избегать негативных эмоций (чувство вины и обиды), возникающих при несправедливой оценке их труда. Существует несколько способов восстановить справедливость в таких ситуациях (табл. 6.12).

Со стороны руководителей могут быть предприняты следующие действия, чтобы работники воспринимали системы мотивации и оценки труда как справедливые:

- лучше информировать работников о том, как рассчитывается размер поощрений (премий, бонусов, надбавок и т. п.);
- выявлять все возможные виды несправедливости;

Таблица 6.12

Способы восстановления справедливости при несправедливой оценке труда

Вид несправедливости	Тип реакции	
	поведенческая (что можно сделать?)	психологическая (оценка ситуации)
Переплата	Повысить свой вклад (например, работать более напряженно, увеличить продолжительность рабочего дня). Повысить качество работы. Понизить свой результат (например, работать в неоплаченное время, отказаться от каких-то льгот)	Убедить себя, что результат достоин вклада (например, внушить себе, что моя работа более напряженная, чем у других, и поэтому заслуживает большей оплаты)
Недоплата	Снизить вклад (например, уменьшить усилия, меньше работать, приходить позже или уходить раньше с работы, устраивать себе дополнительные перерывы во время работы). Понизить качество работы. Повысить результат (добиться более высокой оплаты или потребовать каких-то льгот)	Убедить себя, что вклад других работников на самом деле больше, чем мой (объяснить себе, что работники, с которыми я себя сравниваю, обладают более высокой квалификацией, работают лучше и поэтому заслуживают более высокой оплаты)

[1] Важно иметь в виду, что теория справедливости рассматривает вклад и результат так, как они воспринимаются работником, при этом они могут отличаться от реального (объективного) вклада и результата работы.

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

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

• постоянно контролировать сравнения, которые для работников являются наиболее существенными (уровень оплаты на рынке труда для данной должности, данной отрасли и т. п.).

Мотивационный процесс — это процесс согласования целей субъекта управления (предприятия в целом) и объекта управления (конкретного работника). В процессе такого согласования невозможно обойтись без оценки этой самой согласованности (рис. 6.22). В организациях она регламентируется системой нормативных документов, среди которых: устав и этический кодекс работников предприятия, положение о службе управления персоналом и должностные инструкции ее работников, положение о системе мотивации и стимулирования, положение об оплате труда и системе премирования, положение о моральном стимулировании и т. д. Сюда входят отраслевые стандарты и стандарты предприятия, методики, приказы и распоряжения.

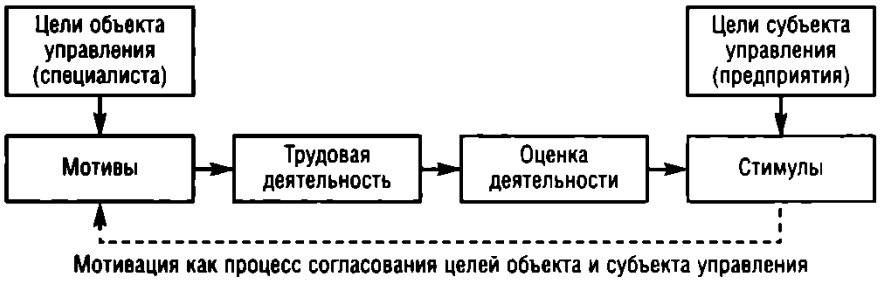


Рис. 6.22. **Роль оценки в процессе мотивации работников**

Мотивы трудовой деятельности — это причины, определяющие поведение человека в процессе труда. Структура мотивов к труду дифференцирована по группам работников, объединенных общностью демографических, социальных и профессионально-квалификационных характеристик. Структура трудовой мотивации персонала может иметь отраслевую специфику (табл. 6.13). На рис. 6.23 представлены виды мотивации.

Две составляющие — когда человек может что-то делать и хочет выполнять конкретную задачу — взаимосвязаны. Обучение, хорошая подготовка — и обязательно мотивация. Нужно мотивировать сотрудника, чтобы он работал именно в этой компании и занимался конкретной деятельностью, понимая, что со временем возможен служебный рост, большее вознаграж-

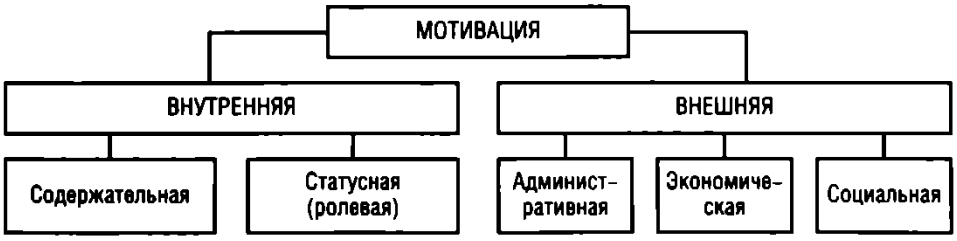


Рис. 6.23. **Виды мотивации**

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

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

Таблица 6.13

Исследование структуры трудовой мотивации персонала российских машиностроительных предприятий

Цифры	Показатель	Выводы и комментарии
4/5 работников	Недовольны величиной своего заработка	В соответствии с закономерностью о ценности вознаграждения, трудовая мотивация не будет сильной, если ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика. Большинство управленческих работников считает величину заработка не соответствующей их трудовому вкладу, и это значительно снижает их трудовую мотивацию. У работников нет подкрепления трудовых усилий в виде достойной оплаты труда и возможно, это является одной из причин того, что работники не стремятся увеличивать свои трудовые усилия. Если работник не ощущает четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением (вознаграждением), мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Необходима взаимосвязь между усилиями, затраченными на выполнение работы, и поощрением этих усилий, в том числе и в виде достойного материального вознаграждения
32,5% работников	Не удовлетворены своей работой	
30,2% работников	Не удовлетворены размером заработка	
16,3% работников	Не устраивает несоразмерность трудовых усилий и величины поощрения за эти усилия	
11,6% работников	Не удовлетворены отсутствием возможности служебного роста, повышения в должности	
11% работников	Не устраивает плохая организация труда	
Только 5% (!) опрошенных	Уверенно отметили, что их заработок их устраивает, из них 3/4 — это руководители (по большей части высшего и среднего звена) и лишь 1/4 — специалисты	
67,5% опрошенных	Отметили отсутствие побудительной роли системы оплаты труда в части ее влияния на повышение результативности труда	Исследование связи системы оплаты труда и индивидуальных результатов труда показало, что действующая система оплаты труда не отвечает современным тенденциям в оплате труда, а также не устанавливает взаимосвязи между уровнем оплаты и фактическими результатами труда
7% работников	Считают, что их заработок всегда зависит от фактических результатов труда, причем почти 2/3 из них — это руководители	При этом ее мотивирующая функция практически не реализуется
Более 2/3 респондентов	Отметили, что их эмоциональное состояние в той или иной мере влияет на результаты их работы	Данные опроса подтвердили наличие связи эмоционального состояния работника и теми результатами труда, которые он достигает. Влияние это скорее косвенное, но тем не менее его необходимо учитывать при построении действенного механизма мотивации управленческих работников
2/5 работников	Считают, что их усилия по выполнению работы не всегда эффективны	В соответствии с закономерностью о необходимости связи «усилия — результат» можно сделать вывод: если работник чув-

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

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

Продолжение табл. 6.13

Цифры	Показатель	Выводы и комментарии
		ствует, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигнутыми результатами нет, его мотивация будет ослабевать
В 81% случаев	Определяется одна явно преобладающая, ведущая потребность, которая характеризует содержание и направленность трудовой мотивации работника	В соответствии с закономерностью о доминировании сильнейшей потребности
В 53% случаев	Низкая и средняя продуктивность работы персонала наблюдается параллельно с преобладанием направленности мотивации на избегание неудач, поиск комфортных условий и стремление к удовлетворению материальных благ	Мотивация, основанная на этих потребностях, характеризуется минимумом трудовой активности, инициативы, трудового напряжения (так как работнику требуется минимум риска, он боится неудач и ответственности, для него работа — тяжелая необходимость и рутина)
В 58% случаев	Высокая и выше среднего продуктивность работы персонала наблюдается при преобладании мотивов, отражающих стремление к общественному признанию и содержательной работе	Реализация указанных мотивов предполагает содержательный труд, интерес к процессу труда, возможность творчества и проявления способностей, а также стремление к публичному признанию успехов в трудовой деятельности со стороны руководителей, коллег и подчиненных
23,5% управленческих работников	Отметили, что чаще всего оценка результативности их труда проводится по своевременности выполнения заданий (соблюдения сроков), трудовой дисциплине, а также полноте и качеству выполнения текущих должностных обязанностей	Это свидетельствует о несовершенстве системы оценки труда управленческих работников, действующей в настоящее время на исследуемых предприятиях. При оценке результатов управленческого труда, как показал опрос, часто используется устаревший подход, а система показателей результативности труда не отражает реальных результатов труда, которых достигает тот или иной управленческий работник в своей деятельности
22,20%	Хотели бы, чтобы их труд в первую очередь оценивался по уровню профессионализма, своевременности выполнения заданий (соблюдение сроков), трудовой дисциплине, систематичности повышения уровня профессиональных знаний, квалификации	При разработке системы показателей результативности труда требуется учет индивидуального мнения работника, согласование с ним показателей оценки его труда, знание и понимание работником целей оценки труда, а также избегание формального подхода к оценке индивидуального вклада. Как показал опрос, работники хотят, чтобы их труд оценивали совсем по другим показателям, чем сейчас

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

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

Окончание табл. 6.13

Цифры	Показатель	Выводы и комментарии
В 1,81 раза	Количество показателей оценки их труда, отмеченных респондентами в качестве желаемых, превышает количество показателей оценки, применяемых в настоящее время	Система оценки требует существенной доработки и дополнения
Более 5% работников	Считают, что их работа в большинстве случаев вообще не стоит их усилий	Трудовая мотивация отсутствует

Источник: Кадровик. Кадровый менеджмент. 2006. № 8. С. 23.

дение и признание (рис. 6.24). Поэтому, чтобы не было такого риска, что вы выучите человека, а он уйдет на сторону, очень важна система мотивации (рис. 6.25). Основные факторы мотивации представлены в табл. 6.14.

Значение внутренней и внешней мотивации на первый взгляд представляется важным в одинаковой степени. Однако эксперты считают, что в инновационных организациях большой эффект в достижении цели успеха имеет внутренняя мотивация сотрудников. К внутренним стимулам, мотивирующим людей к действию, относятся неосязаемые чувства, такие как счастье, признание, понимание, умиротворение и одобрение. Внутренние поощрения наиболее значимы для долгосрочной мотивации, но их чрезвычайно сложно вызвать, так как они требуют большого количества эмоциональной энергии. Внешние же стимулы осязаемы и материальны: это деньги, награды, продвижения и подарки. Внешнее поощрение создать просто, но оно кратковременно. К нему очень быстро привыкаешь. Взаимодействие внешних и внутренних мотивов при побуждении к действию

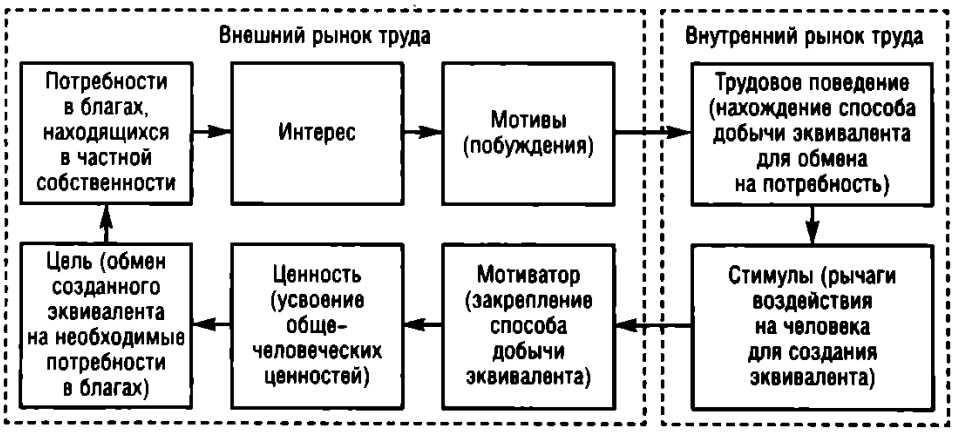


Рис. 6.24. **Мотивация поведения личности, определяемой через потребности в благах, получаемых от трудовой деятельности**

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

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

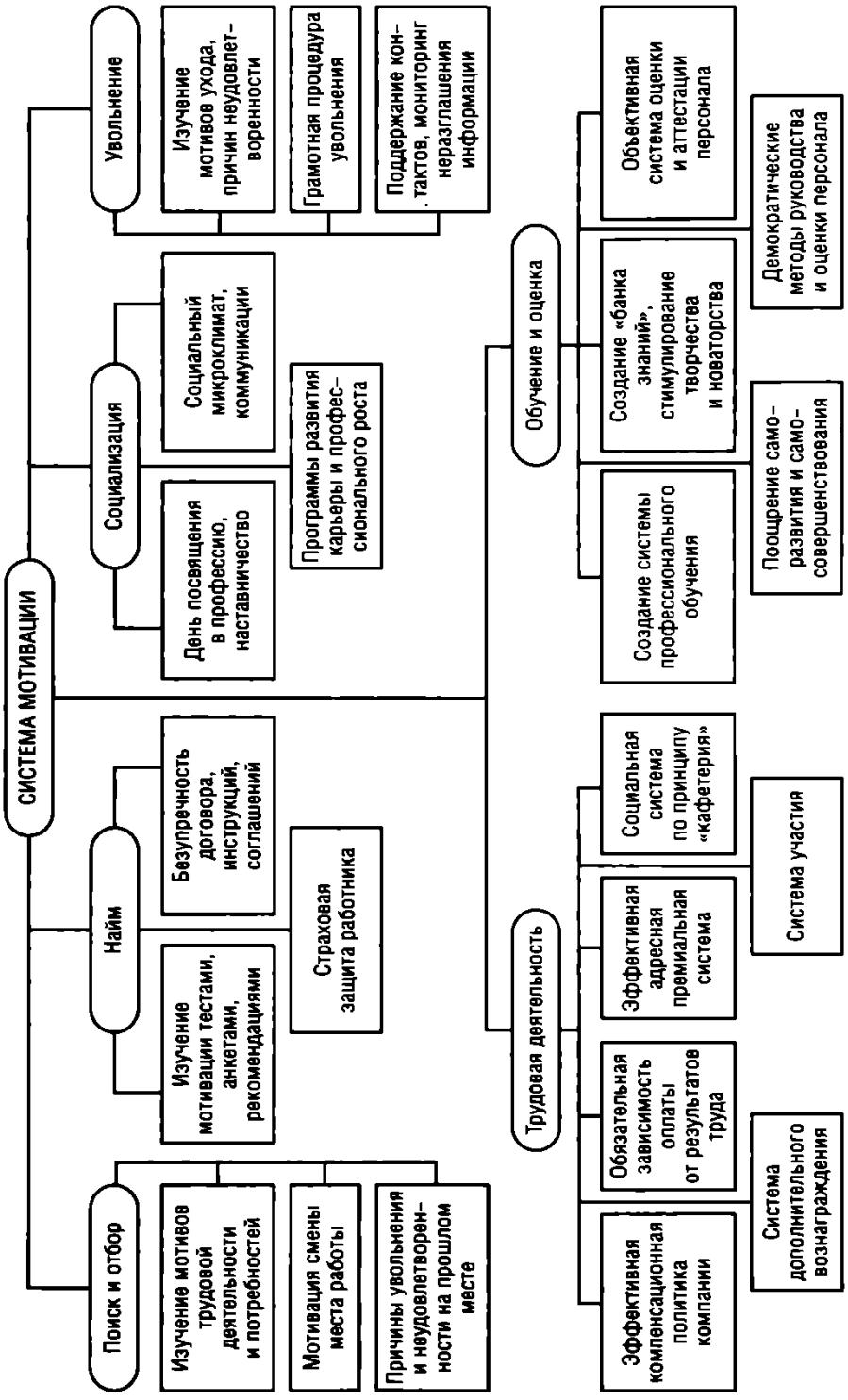


Рис. 6.25. **Система мотивации**

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

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

Таблица 6.14

Факторы мотивации работников организации

Материальные	Нематериальные
1. Заработная плата, соответствующая рыночной. 2. Персонализация компенсаций. 3. Премирование по результатам работы подразделения и организации в целом. 4. Вознаграждение за выслугу лет. 5. Доплата за интеллект. 6. Дополнительные отпуска. 7. Доплата на питание. 8. Обеспечение спецодеждой. 9. Ссуды на приобретение жилья. 10. Доплата на лечение работников или ветеранов. 11. Новогодние подарки и подарки к юбилеям. 12. Доплата на топливо работникам, проживающим в домах с печным отоплением. 13. Доплата в связи с уходом на пенсию или инвалидность. 14. Доплаты пенсионерам комбината: к пенсиям, за коммунальные услуги и т. д. Оплата ритуальных услуг. 15. Персональные стипендии школьникам. 16. Льготы заводским стипендиатам: доплата к стипендии, оплата проезда.	1. Справедливая система оплаты труда. 2. Возможности использовать свой интеллектуальный потенциал. 3. Возможности профессионального обучения и повышения квалификации. Учебный центр. Библиотека. 4. Перспективы карьерного роста. Система формирования резерва кадров. 5. Социальная защищенность работников. Профсоюзный комитет, коллективный договор. Социальная инфраструктура: • дворец спорта, стадион; • дворец культуры; • детский оздоровительный лагерь; • база отдыха; • социальная помощь неработающим пенсионерам. 6. Создание безопасных и комфортных условий труда. Перспективная программа модернизации оборудования. Положение о культуре производства. 7. Моральное вознаграждение: • звание «лучший по профессии»; • «заслуженный ветеран»; • Книга трудовой славы и т. д. 8. Благоприятные условия работы в коллективе. Система адаптации. 9. Система обратной связи и транслирование ценностей корпоративной культуры. Регулярные встречи рядовых работников с руководством. Опросы. Газета. 10. Профориентационная работа со школьниками

окружающих вас людей — это непременный способ эффективного воздействия. Однако, как бы вы ни хотели найти универсальный ключ к мотивации людей, на самом деле каждым человеком движут разные мотивы, которые с течением времени меняются. И если вы хотите мотивировать конкретного человека, необходимо потратить немного времени, чтобы понять его как личность. Выясните, что его радует, волнует, огорчает или кажется ему скучным. Для этого можно составить мотивационный профиль каждого сотрудника.

Классификация элементов внешней мотивации обычно предполагает разработку соответствующих стимулов. Мотивация включает стимулирование, которое принято считать положительной мотивацией, и санкции, обычно относимые к отрицательной мотивации. Среди мотивов труда решающее значение принято придавать мотивам, связанным с материальной

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

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

заинтересованностью. Именно они главным образом влияют на выбор профессии, места работы, определяют отношение к труду.

Экономическая (материальная) мотивация реализуется через ряд каналов: систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств (развитие сферы расходования полученных трудовых доходов). К дополнительным стимулам, по сути также являющимся материальными, мировая практика (об этом свидетельствует политика фирм в странах с развитой рыночной экономикой) относит: оплату за счет фирмы транспортных расходов, субсидии на питание, помощь в оплате расходов на образование, оплачиваемые за счет фирмы медицинские обследования, поездки туристического характера в выходные дни и во время отпуска, расходы работодателя на страхование жизни работников и их иждивенцев, страхование от несчастных случаев и т. п.

Социальные или моральные мотивы и стимулы основаны на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда. К данной категории относят также побудительные мотивы, связанные с творческой насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными его условиями, взаимоотношениями в трудовом коллективе, отношениями между работником и его руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения.

Организационная (или административная) мотивация опирается на закрепленное законом право администрации (работодателя) требовать от работников соблюдения принятых правил трудовой деятельности, регламентированных как Трудовым кодексом РФ, так и внутрифирменными документами. Основа этого вида мотивации — дисциплина труда, а ее результат — дисциплинарная ответственность, предусматривающая меры воздействия на работника за ненадлежащее исполнения своих обязанностей. Административная мотивация предусматривает и меры поощрения, которые связывают ее с экономической и социальной мотивацией, связывая все виды мотивации в единую систему.

В. И. Герчиков выделил пять типов внутренней мотивации работников: коммерческий (они приходят в организацию только для заработка); хозяйский (прирожденные руководители, берущие на себя ответственность за результат своего подразделения); профессиональный (дорожат специальностью и квалификацией); патриотический (ценят постоянство работы в одной и той же организации, в своем коллективе); люмпенский (не стремятся к достижениям, работают по минимуму).

Как каждый из этих типов внутренней мотивации реагирует на одни и те же стимулы? Под словом «реагарует» имеется в виду не удовольствия или огорчения, а повышенная или пониженная трудовая отдача. Из всех стимулов выберем денежные и моральные поощрения и взыскания.

Коммерческий тип внутренней мотивации реагирует на них сильнее других, для таких работников этот стимул базовый. А как на него реагирует хозяйский тип? Заметно. Руководитель и сам заинтересован в заработ-

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

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

ке, и должен обеспечить таковой своим подчиненным. Для профессионального типа не менее, чем деньги, важны ценность дела, качество труда и его результатов; Для патриотической мотивации деньги приятны, но дополнительного трудового вклада они не вызовут. Ну а в случае с люмпенским типом ответ на денежный стимул будет еще более скромным, если вообще, будет.

Теперь возьмем моральные поощрения. Длякоммерческого типа они значимы лишь в денежном выражении. Все остальное он воспринимает с подозрением: чем меня хвалить, лучше помогите материально. Хозяйский тип реагирует иначе: для него любая положительная оценка, особенно публичная, да еще на виду возглавляемого им коллектива — большая ценность. Примерно так же обстоит дело и с профессиональным типом — признание его квалификации может вызвать энтузиазм. Реальная трудовая отдача патриотического типа в ответ на похвалу обычно невелика. Люмпенский тип испытывает только благодарность.

Труднее с взысканиями. У коммерческого типа денежные вычеты вызывают протест и разочарование. Хозяйский тип отвечает демотивацией. У него портится настроение, он меньше старается. Еще хуже взыскания действуют на профессиональный и патриотический типы: у людей опускаются руки, они как бы выбиваются из колеи. Исследования В. И. Герчикова показали, что люмпенский тип — это единственный тип внутренней мотивации, склонный положительно реагировать на штрафы и депремирование.

Виды мотивации могут быть также дифференцированы по приоритетам трудового поведения, например:

- *мотивация достижения (мотивация к успеху)* — активность индивида, сосредоточенная на том, чтобы добиться успеха, превратить желаемое в действительное;
- *мотивация избегания неудачи* — направленность индивида на то, чтобы избежать неблагоприятных ситуаций, неудач, порицаний, критики;
- *мотивация роста* — преследование цели эффективного развития (физического, психического, духовного), например мотивация к профессиональному росту, продвижению по службе;
- *мотивация власти* — устойчивое и отчетливо выраженное стремление человека иметь власть над другими людьми;
- *мотивация альтруизма* — желание создать благополучие другим людям, оказать им помощь без требований вознаграждения;
- *мотивация агрессивности* — стремление добиться поставленных целей, создать личное благополучие путем нанесения вреда другим людям, ущемления их интересов и т. д.

Совокупность внутренней и внешней мотивации образуют систему мотивации персонала, базирующуюся:

- на корпоративной культуре предприятия. Приобщение к ней является одной из функций управления персоналом;
- на реализации менеджментом мер организационного, материального, нематериального и социального характера (рис. 6.26).

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

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

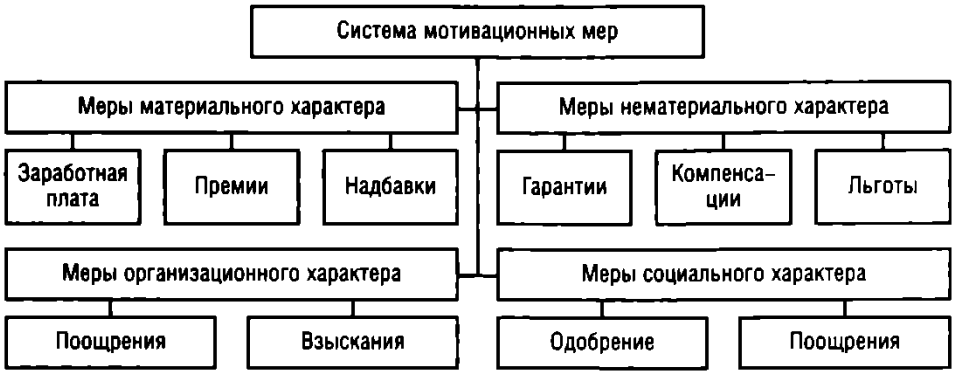


Рис. 6.26. **Общая характеристика основных мотивационных мер**

К основным направлениям мотивации сотрудников любой организации в настоящее время можно отнести:

- *мотивацию привлечения* (имя компании, ее размер, рейтинг, характер бизнеса; размер заработной платы);
- *мотивацию к эффективному труду* (успех достижения цели, эффективное денежное стимулирование; моральные и идеологические факторы);
- *мотивацию удержания* (возможность роста, размер и структура социального пакета, корпоративная идеология и культура).

Необходимо понимать, для чего вы создаете систему мотивации для привлечения, удержания или достижения эффективного труда.

Принципиальная схема системы мотивации персонала предприятия представлена на рис. 6.27.

В зависимости от приоритетов кадровой политики организации и сущностной ориентации норм организационной культуры, менеджеры избирают тот или иной тип мотивационного воздействия на работников (рис. 6.28).

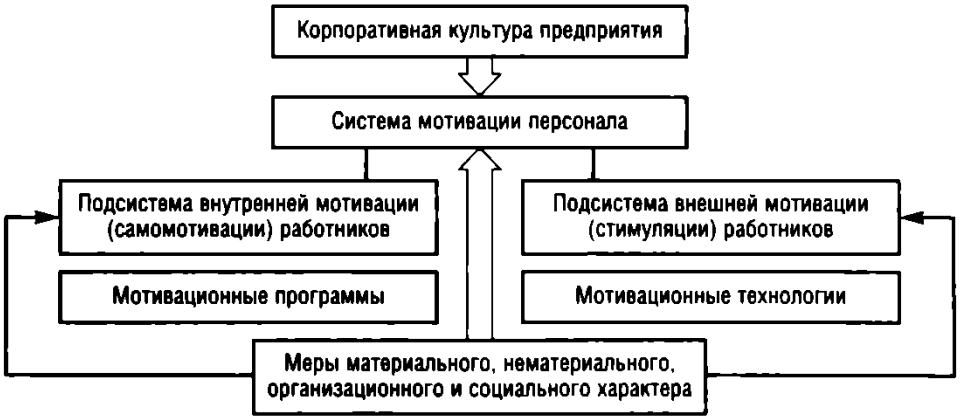


Рис. 6.27. **Принципиальная схема системы мотивации персонала предприятия**

Источник: *Рогожин М. Ю.* Управление персоналом. М.: Индекс-Медиа, 2006. С. 125, 131.

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

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

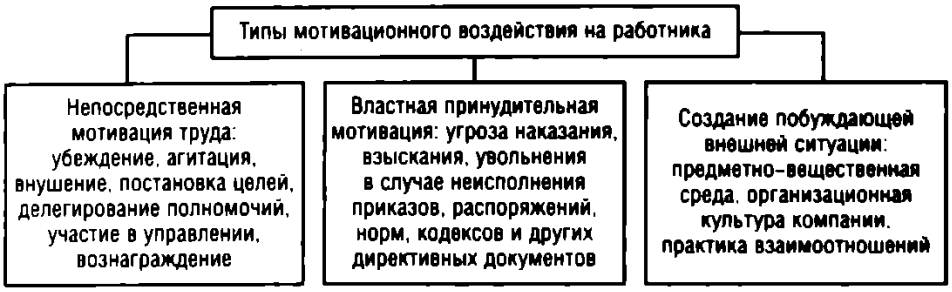


Рис. 6.28. **Типы мотивационного воздействия**

Источник: *Карташова Л. В., Никонова Т. В., Саламанидина Т. О.* Организационное поведение: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2006. С. 104.

Мотив — внутреннее побуждение, заставляющее человека делать что-либо или поступать определенным образом. Фактически мотивы определяют вектор, направленность поведения применительно ко всем сферам жизни человека, в том числе — трудовой деятельности. Механизм формирования мотива представлен на рис. 6.29.

Значимость конкретных мотивов для каждого человека неодинакова на различных этапах жизни и карьеры, часто складываются ситуации влияния разнонаправленности мотивов на выбор работником той или иной модели трудового поведения. В источниках встречаются различные классификации мотивов (табл. 6.15 и приложение к главе 6).

Эффективность «включения» различных мотивов в механизм мотивации во многом зависит от того, насколько последний взаимосвязан с прочими функциями кадрового менеджмента на всех этапах процесса управления. В частности, может быть использована ступенчатая модель

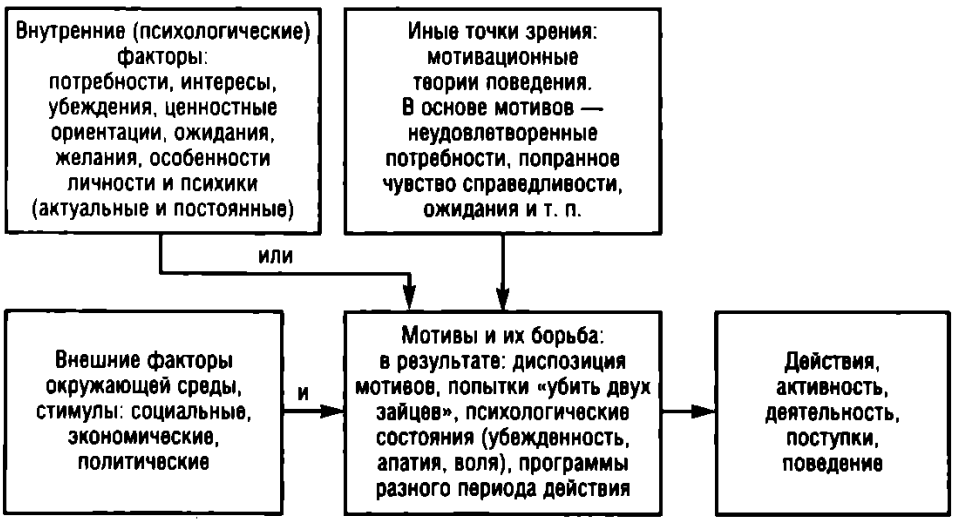


Рис. 6.29. **Механизм формирования мотива**

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

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

Таблица 6.15

Классификация мотивов

Классификационные признаки	Виды мотивов
Различные виды потребностей человека	• биологические и социальные; • самоуважения, самоактуализация; • к успеху и избеганию неудач; • достижения и сохранения и др.
Направленность личности	• личностные и общественные; • эгоистические и общественно значимые
Виды активности, проявляемой человеком	• общения; • игры; • учения; • профессиональной, спортивной и общественной деятельности и т. д.
Временная характеристика	• кратковременные и устойчивые; • ситуативные и постоянно (периодически) проявляющиеся
Значимость для жизни и развития субъекта	• базовые; • производные
Структура мотива	• первичные; • вторичные
Социальная адекватность	• нормативные; • желательные; • запретные и т. д.
Источник побуждения к решению определенных задач	• внешние; • внутренние
Отношение к сознанию	• неосознаваемые; • осознаваемые

Источник: Кадровик. Кадровый менеджмент. 2006. № 8. С. 9.

мотивации (см. работы С. В. Хайниша), общий вид которой позволяет ориентировать ее в зависимости от преобладающих у персонала конкретной организации мотивов к труду (рис. 6.30).

На рис. 6.30 работник от долга и страха через административно-командные методы воздействия, стимулирование, информированность и обучение становится на ступень делегирования полномочий и ответственности и на протяжении этого пути повышается его уровень самоотдачи, активности, инициативы и креативности. Однако наивным было бы полагать, что этот путь достижим для любого работника. Помимо описанных выше факторов мотивации, на ее результативность влияют национальные концепции мотивации (табл. 6.16)[1].

С точки зрения практического применения теории мотивации, большое значение имеет сочетание мотивов и стимулов к труду, ориентированное на личностные характеристики работников.

[1] См.: История менеджмента / Под ред. Д. В. Валового. М.: ИНФА-М, 1997. С. 240.

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

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

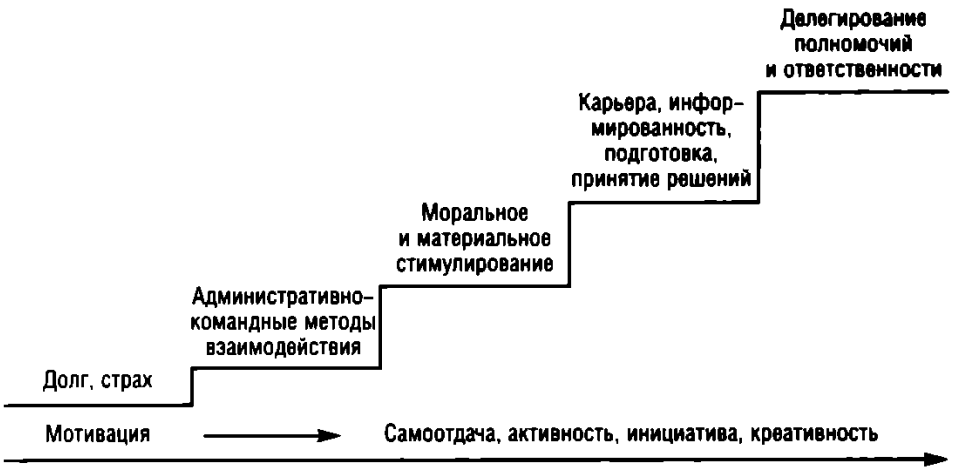


Рис. 6.30. **Пятиступенчатая модель мотивации**

Таблица 6.16

Сравнительный анализ американской и японской концепций мотивации

Японская модель	Американская модель
Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Нестандартная, гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
Основное качество руководителя — умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя — профессионализм
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
Личные неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами
Подготовка руководителей универсального вида	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т. д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям
Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Краткосрочный найм на работу

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

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

Мотивационное ядро личности — это совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность. Механизм формирования трудового поведения работника под влиянием мотивов и стимулов представлен на рис. 6.31.

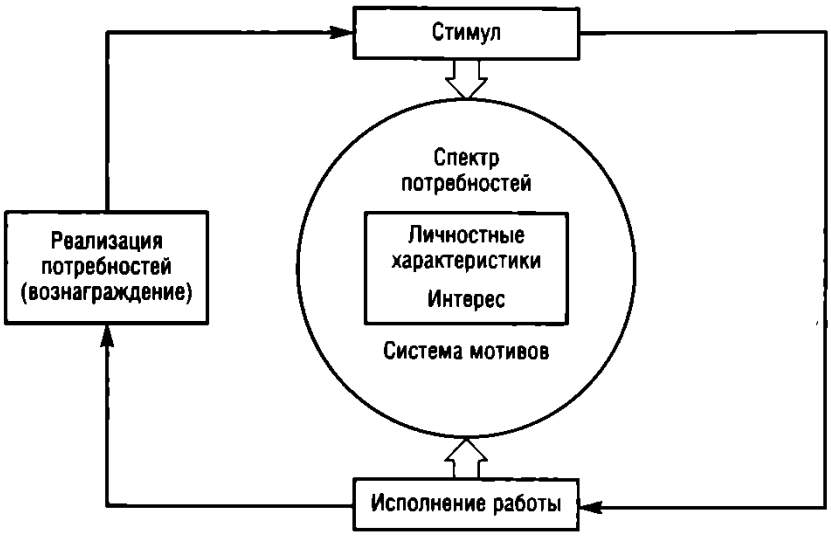


Рис. 6.31. **Мотивы и стимулы трудовой деятельности работника**

Стимул — внешнее побуждение активности работника, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т. д. (рис. 6.32). Стимулы становятся мотивами, когда они становятся объективно значимыми и отвечают потребностям субъекта (работника), т. е. стимул не тождественен мотиву, хотя в ряде случаев может превращаться в мотив.

Стимулы предлагаются человеку в качестве компенсации за его действия. Человек реагирует на многие стимулы, иногда не осознавая этого, то есть бесконтрольно. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у разных людей, поэтому стимулы должны разрабатываться с учетом действующих потребностей определенной личности. Мотивы и стимулы взаимосвязаны друг с другом (табл. 6.17).

Для мотивации нет одинаковых способов, применимых для всех людей, живущих в разных странах, так как все люди — слишком разные, отличаются друг от друга природой воспитанием, культурой, менталитетом.

Стимул выполняет двоякую задачу. С одной стороны, он является составной частью реальной ситуации и активизирует мотивы, а с другой — в том случае, если порожденный им мотив ведет к удовлетворению потребностей человека, вызывает чувство удовлетворенности. Стимулы оказывают на каждую отдельную личность различное воздействие, поскольку различен уровень запросов и структура мотивов индивидов.

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

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

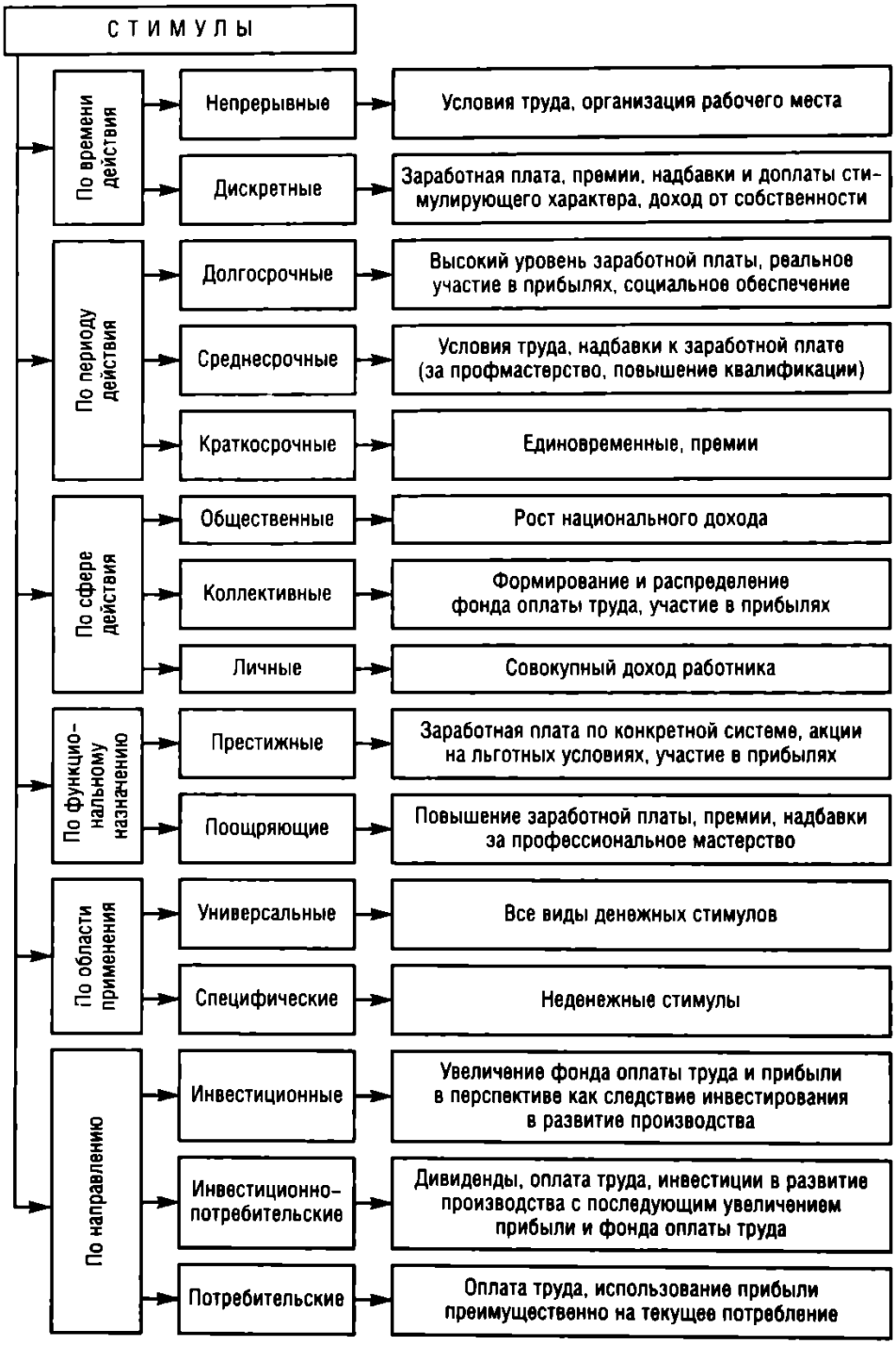


Рис. 6.32. **Классификация стимулов**

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

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

Таблица 6.17

Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом

Мотивы	Стимулы
Мотивы по удовлетворению потребностей в жизненно необходимых благах: • производительность; • качество работы; • повышение занятости; • рост квалификации и мастерства; • повышение ответственности; • совмещение должностей; • работа на одном предприятии	Рост заработной платы. Надбавка к заработной плате. Материальная помощь. Единовременные выплаты. Премиальная система. Социальный пакет. Система участия в прибылях. Комиссионные с объемов продаж.
Мотивы жизненного самоопределения (личностные): • признание; • переключение; • самовыражение; • любознательность; • творчество; • изобретательство; • рационализаторство; • занятие наукой	Предоставление работы по интересам, по призванию. Профессиональная ориентация. Обогащение труда, повышение его творческого характера. Учет личных качеств и способностей работника. Развитие неспециализированной карьеры. Предоставление возможностей для обучения. Премии за новаторство, изобретения, открытия. Гибкие графики работы. Доступ к новой информации. Всеобщее признание и уважение
Мотивы социального взаимодействия: • общение; • подражание; • сопричастность; • солидарность; • поддержка; • безопасность; • дружба; • взаимовыручка	Возможность общаться на рабочем месте. Благоприятный социальный микроклимат. Демократический стиль руководства, справедливость. Единый статус работников. Участие в управлении и принятии решений. Вынесение благодарностей, признание заслуг. Программы культурно-оздоровительных мероприятий. Социальный пакет
Мотивы статусного самоутверждения: • достижение цели; • престиж; • развитие карьеры; • высокий статус; • власть; • успех; • самоуверенность; • самоутверждение	Участие в управлении и принятии решений. Предоставление руководящей работы. Расширение полномочий. Персональные блага: кабинет, автомобиль, самолет и т. п. Участие в работе престижных клубов. Участие в успехе, капитале. Предложение о совместном участии в бизнесе. Представительские функции для других организаций. Ротация кадров. Рост числа подчиненных. Международное признание. Присвоение звания «лучшего сотрудника года»
Мотивы оптимизации жизненного цикла: • социальная и профессиональная мобильность; • возрастная релаксация; • преодоление статусного и психологического дискомфорта	Предоставление работы по желанию и возможностям. Развитие неспециализированной карьеры. Передача опыта молодежи — наставничество. Психологическое поощрение. Единый статус работников. Центры психологической помощи и разгрузки Политика «открытых дверей»

Источник: *Соломанидина Т. О.* Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах, схемах: Учебно-методические материалы. М.: ИНФРА-М, 2007. С. 180—181.

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

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

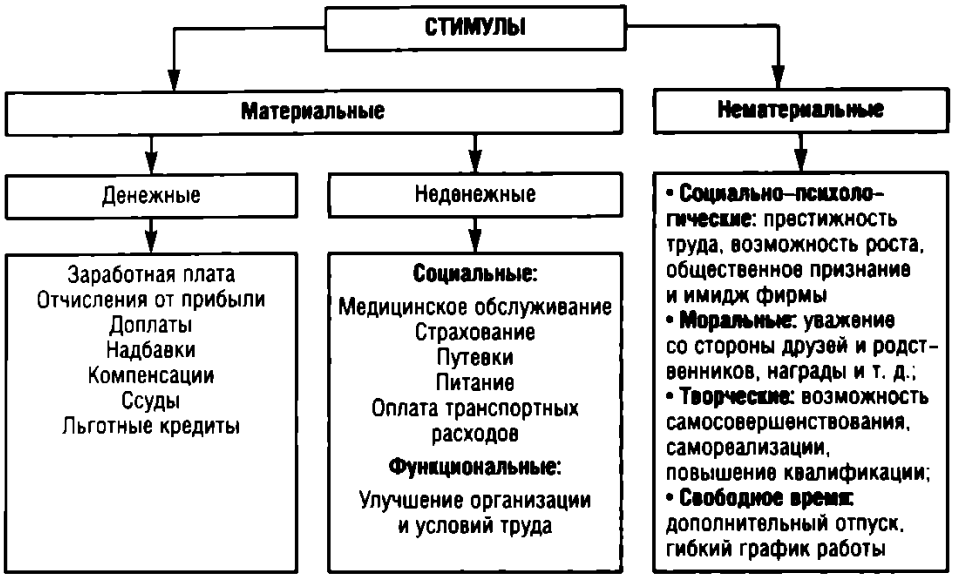


Рис. 6.33. **Виды стимулов в организации**



Рис. 6.34. **Стимулирование персонала организации**

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

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

Стимулами выступают любые блага (потребности), получение которых предполагает трудовую деятельность, т. е. благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Говоря о мотивах труда, мы ведем речь о работнике, стремящимся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), а говоря о стимулах — об органах управления, обладающих набором благ, необходимых работнику и предоставляющих их ему при условии эффективной трудовой деятельности.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными, а стимулирование экономическим и неэкономическим (см. рис. 6.33, 6.34).

Стимулирование призвано создать трудовую, экономическую ситуацию, способную заинтересовать объект стимулирования в определенном трудовом поведении. В числе внешних побудителей к труду выделяют материальные и моральные стимулы. Примерные формы морального и материального стимулирования приведены на рис. 6.35.

Внешнюю экономическую мотивацию в организации называют стимулированием (табл. 6.18). Мотивация в организации базируется на:

- нормировании труда;
- принятых формах и системах заработной платы;
- формировании фондов потребления (в том числе фондов заработной платы).

Основным способом, который используется привлечения человека к активной деятельности, является *вознаграждение*. Вознаграждение — это все то, что человек считает ценным для себя. Заметим, у каждого свои представления о шкале ценностей. Вознаграждения подразделяют на внутренние и внешние.

Внутреннее вознаграждение, как считают, дает сама работа. Это положительные чувства, которые человек испытывает в процессе работы. К ним относятся самоуважение, дружба, осознание значимости выполненной работы. ***Внешнее вознаграждение*** дается организацией: это продвижение по службе, символы служебного статуса и др.

Таблица 6.18

Дополнительные формы мотивации персонала организации

• Машины компании	• Членство в профессиональных организациях
• Оплата транспортных расходов	• Страхование жизни
• Субсидии на питание	• Страхование жизни иждивенцев
• Скидки на покупку товаров фирмы	• Страхование от несчастных случаев
• Помощь в оплате расходов на образование	• Медицинское обслуживание
• Помощь в обучении	• Кратко- и долговременная нетрудоспособность
• Стипендиальные программы	• Иные оплаченные невыходы на работу
• Ассоциации получения кредитов	• Сберегательные фонды
• Членство в клубах	• Сбережения
• Загородные поездки и пикники	• Пенсии
• Консультативные службы	• Дополнительный отпуск
• Медицинские обследования	• Выходные дни
• Соревнования работников сбыта	

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

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

ПЕРВАЯ МОДЕЛЬ
Материальная мотивация

- Повышение должностного оклада
- Разовые выплаты денежного вознаграждения по полугодиям (дифференцировано)
- Дифференцированные денежные премии по итогам года
- Дифференцированное повышение размера премии
- Увеличение отчислений в пенсионный фонд работника
- Продажа льготных акций

ВТОРАЯ МОДЕЛЬ
Профессиональный и должностной рост

- Повышение категорий, классности (1-я, 2-я, 3-я категория; 1-й, 2-й, 3-й класс)
- Направление на учебу (вуз, университет)
- Рекомендации в аспирантуру, магистратуру
- Направление на целевые курсы
- Рекомендации для продвижения по службе
- Рекомендации по избранию в руководящие органы управления предприятия
- Рекомендации по избранию в руководящие органы регионального управления

ТРЕТЬЯ МОДЕЛЬ
Моральные стимулы

- Награждение дипломом за высокое профессиональное мастерство
- Награждения знаками отличия: «лучший менеджер», «лучший конструктор» и т. д.
- Рекомендации к награждению медалью, орденом России
- Рекомендации для участия в государственных и межгосударственных конкурсах, выставках лучших научных разработок
- Представление к поездкам в заграничные командировки

ЧЕТВЕРТАЯ МОДЕЛЬ
Социально-натуральные мотиваторы

- Выделение работникам на заработную плату товаров, выпускаемых предприятием
- Покупка для работников продукции широкого спроса других предприятий (машины, телевизоры и другая бытовая техника)
- Льготная покупка вышеперечисленных товаров, включая продукты питания
- Строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой дач, гаражей и т. д.
- Выделение льготных кредитов
- Представление отсрочки платежей на определенный период

ПЯТАЯ МОДЕЛЬ
Материальные мотиваторы

- Бесплатное пользование дошкольными учреждениями
- Бесплатное питание на работе
- Бесплатное медицинское обслуживание
- Кредитование получения образования
- Оплата транспортных расходов
- Бесплатное пользование спортивными сооружениями
- Досрочный выход на пенсию за счет предприятия
- Материальные гарантии по безработице
- Покупка для работников жилья
- Снижение норм выработки в связи с ухудшением здоровья
- Скидка на покупку товаров
- Выделение беспроцентных кредитов

Рис. 6.35. **Формы стимулирования**

Считается, что заработная плата выполняет мотивационную функцию при наличии следующих условий:

- зарплата вызывает заинтересованность работника в ее получении;
- зарплата связана с результатами работы, и эта связь очевидна;
- работник в процессе работы не сталкивается с отрицательными факторами, мешающими работе.

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

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

С точки зрения экономики персонала, главной функцией стимулирования можно считать превышение темпов роста производительности труда над темпами роста совокупного трудового вознаграждения. Если по горизонтали отложить размер удельного вознаграждения C (оплата труда на единицу трудовых усилий), а по вертикали — соответствующую выработку P, то зависимость будет иметь вид участка синусоиды, который называется *кривой стимулирования* (рис. 6.36).

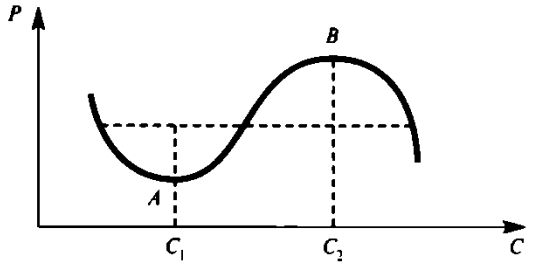


Рис. 6.36. **Кривая стимулирования**

Источник: www.wtas.ru/uploads/life36.pdf

Практика показывает, что при определенном диапазоне удельного вознаграждения (C_1, C_2) в ответ на его повышение работник увеличивает трудовые показатели, т. е. существует прямая зависимость между ними. При значительном повышении вознаграждения наступает момент (правее C_2), когда работник предпочитает снижение интенсивности труда дальнейшему росту заработной платы. Этот предел — уровень действительных потребностей работника. Значительное снижение удельного вознаграждения (левее C_1) вынуждает работников увеличивать выработку ради прироста совокупного трудового вознаграждения.

Западный и отечественный опыт свидетельствует о постоянном поиске новых возможных путей мотивации персонала. Одним из вариантов является дополнительное стимулирование, которое выражается в ряде социальных программ (мероприятий) или социальных выплат, прямо и косвенно увеличивающих заработную плату. В этом случае имеет место и экономическая и социальная мотивация (табл. 6.19).

Движущей силой организационно-экономического механизма трудовой деятельности на предприятиях является система мотивационных норм и нормативов (рис. 6.37).

Исследование структуры мотивации персонала организации целесообразно проводить по схеме «собеседование (интервью) — анкетирование — собеседование». Собеседование дает возможность более глубокого анализа представления работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Проведение интервью и дальнейший анализ результатов позволили сформулировать основные принципы разработки денежного вознаграждения в компании.

Подход к использованию мотивации для стимулирования труда представлен на рис. 6.38.

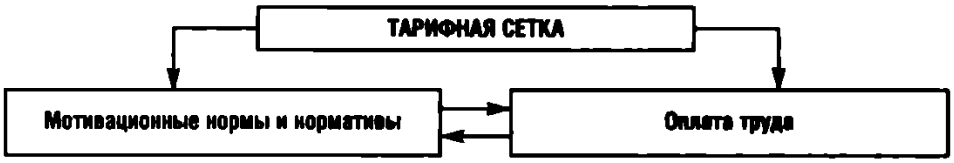
https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

Таблица 6.19

Взаимосвязь мотивации и стимулирования работника к труду на основе частной формы собственности

Индивидуальное трудовое поведение	Социальное интегрирование личности в коллектив	Психологическое интегрирование личности
Мотивация через потребности на благо, находящееся в частной собственности	Мотивация через потребности на благо, находящееся в частной собственности	Мотивация через потребности на средства производства и благо, находящееся в частной собственности
Технологическое разделение труда	Предметно-замкнутое производство	Аренда средств производства
Индивидуальные сдельные расценки	Групповые сдельные расценки	Свободные цены за работу (услугу)
Критерий: прожиточный минимум на 1 января текущего года, где минимальный потребительский бюджет выше	Критерий: превышение прожиточного минимума в *n* раз	Критерий: прожиточный максимум



1. Уровень минимальной заработной платы
2. Разряд работы
3. Трудоемкость работы в нормо-часах
4. Сдельная расценка
5. Производственная программа в нормо-часах, в том числе по изделиям, узлам, деталям
6. Норматив образования планового фонда заработной платы, в рублях, и копейках за один нормо-час
7. Плановый фонд заработной платы в рублях
8. Плановая численность рабочих на производственную программу в человеко-часах
9. Компенсационная система

1. Разряд рабочего
2. Выработка в действующих нормо-часах
3. Заработная плата в рублях
4. Выполнение производственной программы в стабильных нормо-часах
5. Фактический расход фонда заработной платы в рублях
6. Премиальная система за счет фонда заработной платы в процентах к заработной плате

Рис. 6.37. **Мотивационные нормы и нормативы**

Комплексный подход к управлению мотивацией предполагает использование максимально полного набора средств воздействия на нее (табл. 6.20).

Продолжающийся в современном обществе процесс возникновения новых профессий и специальностей все чаще ставит во главу угла в процессе мотивации трудовой деятельности содержание и характер последней.

Высокая эффективность стимулирования персонала обеспечивается за счет построения системы мотивации, ориентированной на цели компании.

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

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



Рис. 6.38. **Мотивация и стимулирование труда в ОАО «КамАЗ»**

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

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

Таблица 6.20

Средства воздействия на мотивацию

Средства воздействия на мотивацию	Основные составляющие
Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы. Законченность выполняемых заданий. Значимость и ответственность работы. Предоставление самостоятельности работнику. Своевременная обратная связь о соответствии работы установленным требованиям
Материальное стимулирование	Конкурентоспособность предлагаемой зарплаты. Соотношение постоянной и переменной части зарплаты. Связь оплаты и рабочих результатов. Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на Доске почета и др.). Мотивирующий потенциал этого средства падает при формальном подходе
Индивидуальный подход к работнику	Оценка руководителем индивидуальных особенностей данного работника и выбор таких подходов, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его личности и характера, особенностям его мотивации
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость — ключевые требования к мотивирующим целям
Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения
Информирование	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации
Организационная культура	Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководства и персонала организации. Традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации
Практика управления	Качество управления, доминирующий в организации стиль управления и соответствие стиля управления сложности задач и основным характеристиками персонала (уровень квалификации, возраст, степень самостоятельности и др.)
Меры дисциплинарного воздействия	Своевременность дисциплинарного воздействия. Соразмерность строгости наказания тяжести поступка. Разъяснении причин дисциплинарного воздействия (за что). Внеличностный характер наказаний
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	Самоуважение. Финансовое благополучие. Ответственность перед командой (коллективом). Интересы компании (предприятия, организации). Карьерные перспективы. Интересы семьи и др.
Убеждение	Воздействие на мнения, оценки и взгляды работника, определяющие его отношение к работе, в ситуациях межличностного общения. Широкое использование различных методов аргументации в ходе личного общения руководителя с подчиненным

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

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

Упрощенно общую схему трансформации целей компании в показатели системы мотивации ее сотрудников можно описать следующим образом:

- формируется схема стратегических и оперативных целей компании (например, путем использования сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard);
- цели компании декомпозируются на цели и задачи подразделений и ключевых сотрудников;
- для каждой цели и задачи определяются показатели их эффективности;
- на основе показателей эффективности сотрудников и подразделений формируются алгоритмы расчета переменной части заработной платы сотрудников, руководителей подразделений, топ-менеджеров.

Переменная составляющая оплаты сотрудников определяется их вкладом (или вкладом подразделений, в которых они работают) в достижение стратегических и оперативных целей компании. Именно система мотивации обеспечивает ориентацию руководителей и сотрудников на постоянное совершенствование системы управления с целью достижения высокой экономической эффективности бизнеса: увеличения стоимости компании, прибыли, рентабельности, сокращения затрат и т. д. (табл. 6.21).

Таблица 6.21

Матрица системы мотивации и стимулирования (СМС)

Четыре непреложных требования к СМС	Четыре главных критерия эффективной СМС
СМС должна разрабатываться с учетом специфики компании и особенностей ее персонала. СМС должна быть точечной и адресной, т. е. в идеале должна эффективно стимулировать каждого работника. СМС должна быть экономически оправданной для компании. СМС должна охватывать все структурные подразделения компании	Объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда. Предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит по результатам своего труда. Адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника, его опыту и уровню квалификации. Справедливость: правила определения вознаграждения должны быть приняты каждым работником

При системном подходе к построению системы мотивации, обеспечивающей достижение компанией значительного роста экономических показателей, рекомендуется:

- обеспечить ориентацию системы мотивации на решение стратегических и тактических целей и задач компании;
- учесть различия мотивационных факторов разных групп сотрудников;
- обеспечить взаимосвязь системы мотивации с корпоративной культурой компании;
- обеспечить справедливость оплаты сотрудников.

Выбор системы мотивации дня зависит от того, какую модель бизнеса выбирает компания (например, бизнес надодлго, компания на продажу или проектный бизнес). В зависимости от временной ориентации и целей

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

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

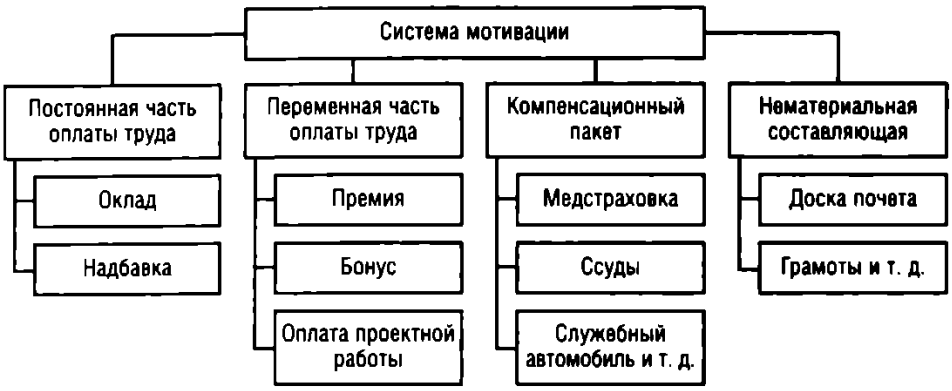


Рис. 6.39. **Структура системы мотивации**

бизнеса прежде всего происходит выбор системы мотивации. Факторы, влияющие на выбор системы мотивации:

- динамика развития компании («если выручка вашей компании растет всего лишь на 15—20% в год, это означает, что при реальном уровне инфляции в 15—20% она умирает»);
- понимание целей компании управленцами («для любого управленца ответ на вопрос, зачем он работает именно в этой организации -ключевой элемент неденежной мотивации»);
- рост производительности труда («если производительность труда растет медленнее, чем растет заработная плата, то через какой-то период времени вы съедаете в первую очередь прибыль владельца, во вторую очередь — убиваете организацию»);
- стратегия развития продукта («она задает вектор развития 95% организаций. Позиционирование организации на рынке труда (в смысле размера заработной платы) должно соответствовать ценовому позиционированию вашего продукта на товарном рынке, диссонанса не должно быть. Если вы продаете средний по стоимости продукт, то у вас базовый персонал должен быть средним или чуть выше среднего. Ключевые специалисты должны быть носителями специфических компетенций, поскольку от них зависит будущее развитие, их система мотивации должна быть направлена на удержание. Среди мотивов удержания на первом месте будут стоять не деньги, а что гораздо важнее, личностные цели развития»).

Последовательность возникновения моделей управления бизнесом:

- внедрение системы корпоративного управления;
- внедрение системы стратегического управления;
- формирование управленческой команды, наращивание ее эффективности;
- коррекция/оптимизация стратегии продукта;
- внедрение системы BSC и управленческого учета;
- коррекция функциональной модели компании;
- внедрение системы целевого управления (планирования);
- комплексная коррекция системы мотивации;

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

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

• запуск комплекса мер по опережающему росту производительности труда;
• коррекция систем найма, адаптации и аттестации;
• оптимизация системы обучения и развития персонала
• внедрение системы бюджетирования;
• внедрение комплексных систем контроля;
• внедрение систем качества (продукта, сервиса и пр.);
• коррекция корпоративной культуры компании.

Антропоцентристская концепция мотивации. Все подходы к построению систем мотивации отличаются одной особенностью. Она состоит в том, что персонал выступает исключительно как своеобразная часть производственной системы, отношения с которой осуществляются преимущественно на экономическом уровне. Выделенные системы мотивации ориентированы на эффективное использование уже имеющегося трудового и творческого потенциала человека без особого обращения внимания на его развитие или на создание условий жизнедеятельности, обеспечивающих возрастание производительной силы персонала.

Управление персоналом с использованием таких систем мотивации сводилось к следующим процессам:
• отобрать необходимых для эффективного использования в производстве людей;
• подготовить их для использования в технологической цепочке производства;
• сделать дисциплинированными и четко выполняющими основные нормы организационного поведения;
• в случае экономических неурядиц или технико-технологических модернизаций уволить часть персонала или с минимальными затратами переподготовить его.

Таким образом, работник (персонал) и работодатель (предприятие) были сведены только одним обстоятельством, а именно потребностью в рабочей силе нанимателя и получением необходимых средств к жизни нанимаемого.

Эти отношения диктовались следующими факторами тогдашней социотехнической действительности.

Во-первых, состоянием общественного сознания, в целом состоянием социума, соответствующего понятию классического капитализма, нашедшего развернутую, обстоятельную и вполне справедливую критику в классических трудах Маркса, социологических по своей сущности. Пафос этих трудов состоит в раскрытии источников социальной несправедливости, проявляющейся прежде всего в интенсивном использовании человеческой рабочей силы без соответствующей оплаты и достойных условий жизни.

Марксизм показал, что использование человека только в качестве носителя физической силы в производстве не только неэтично, но и неэффективно, поскольку человек реализует свои возможности частично, неполно, и следовательно, от него нет той отдачи, на которую он природно способен как основная производительная сила общества.

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

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

Во-вторых, уровень развития техники того времени объективно требовал огромной массы физического труда. Еще в конце XIX в. ручной труд представлял собою основной вид труда. И одной из причин, толкнувших Тейлора и Форда на дробление содержания труда на отдельные микрооперации, выполняемые отдельным работником, было низкое техническое оснащение промышленного производства. Дробление труда на микрооперации приводило к дальнейшему развитию частичного использования способностей человека и соответственно к снижению оплаты его труда, но одновременно позволяло значительно повысить производительность труда персонала предприятия в целом. Примитивный ручной труд в подобном варианте способствовал наращиванию большей интенсивности (рационализация объективно приводила к наращиванию интенсификации) работы отдельного человека, к обеднению содержания труда, к усилению процессов, приводивших к постоянному переутомлению, но в то же время значительно возрастала отдача от коллективного труда, т. е. труда всего персонала предприятия, занятого выпуском определенной продукции.

Таким образом, можно представить, что функция управления мотивацией переходит от непосредственного личного воздействия менеджера к опосредованному его влиянию на работника через содержание работы. Для того чтобы превратить трудовой процесс в фактор мотивации, целесообразно разделить «интерес к работе» на две составляющие: интерес к результату работы и интерес к процессу ее выполнения. *Интерес к результату работы* связан с чувством ответственности, возможностью получить признание, самовыразиться и повысить свой профессиональный уровень. *Интерес к процессу выполнения работы* связан с познавательными действиями, «игрой», эстетическими переживаниями, поисковой деятельностью, ощущением себя в качестве источника изменений, а также направленностью осуществляемой деятельности на более высокие цели, чем получение вознаграждения.

При таком подходе мы фактически отказываемся от мотивации «кнутом и пряником», хотя очевидно, что не во всяком трудовом процессе кроется интерес к нему самому (например, это относится к простому неквалифицированному монотонному труду). Развитие же информационных технологий, виртуальных организаций и соответствующих им систем рабочих мест в перспективе приведет к тому, что по все расширяющемуся кругу профессий и специальностей монотонные и однообразные операции будут выполняться компьютерами, а работа человека будет связана с действиями по созданию нового, с проектированием и творчеством.

В работе в режиме online в большей степени необходимо проявление таких качеств человеческой деятельности, как настойчивость, старание, добросовестность, вдохновение и др. То, что стимулирует работников на достижение лучших результатов в больших организациях — статус или карьерный рост снижает свою мотивирующую силу, поскольку организационные структуры становятся более «плоскими», а отношения в организации, скорее партнерскими, чем командными.

Отсутствие социального окружения при выполнении работы может снижать мотивацию работника, связанную с потребностями соучастия

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

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

и признания. В этом случае необходимо уделять внимание обучению и развитию профессиональных способностей работников, что будет больше способствовать их горизонтальному продвижению. При этом необходимо сохранить управляемость организации, обеспечив направленность управленческого взаимодействия и координацию. Естественным образом здесь встанет вопрос о самомотивации работников.

Самомотивация рассматривается специалистами в области управления персоналом через призму таких понятий, как чувство долга, ответственность, внутренняя установка на качественный, производительный труд; осознанное желание быстрее достичь результата.

Очевидно, что самостоятельно ориентировать себя на трудовые результаты с упомя нутыми характеристиками могут только социально зрелые работники. С точки зрения предрасположенности к самомотивации можно выделить следующие группы:

• люди, в большей степени мотивируемые задачей, меньше внимания обращают на комфорт. Мотивируются достижением как личных целей, так и целей организации;

• люди, в большей степени мотивируемые окружающей обстановкой, могут избегать возможностей, которые лишат их зоны комфорта. Ориентированы более на процесс, чем на задачу.

В зависимости от специфики мотивационных установок могут быть конкретизированы инструменты управленческого воздействия по отношению к работникам, готовым к самоменеджменту и самомотивации. Однако следует учитывать наличие признаков высокой степени мотивации при традиционных технологиях управления персоналом (табл. 6.22).

Таблица 6.22

Признаки высокой степени мотивации персонала

Отличительная черта	Признаки
Энергия	Общая энергетика человека, излучение бодрости, решимости, заинтересованности, желание взяться за дело засучив рукава
Преданность делу	Профессиональная заинтересованность, знания, желание дальнейшего совершенствования в данной области, чтение специальной литературы
Выносливость	Преодоление препятствий, трудностей; отношение к конкурентной борьбе, как к естественной, развитие решимости не сдаваться
Навыки	Навыки приобретаются человеком в том направлении, в котором он хотел бы двигаться и развиваться дальше
Целеустремленность	Умение ставить перед собой цели и добиваться их, концентрация энергии в направлении достижения цели
Удовольствие	Удовлетворение, радость от работы, увлеченность, желание совершенствовать работу и самого себя, самообразование и саморазвитие
Ответственность	Желание брать на себя ответственность, чувство долга, обязательность, желание расширять свои полномочия, нести ответственность за принятые решения

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

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

Аналогичным образом может быть адаптирован к потребностям создания условий для самоменеджмента персонала механизм мотивации инициативной работы (рис. 6.40).

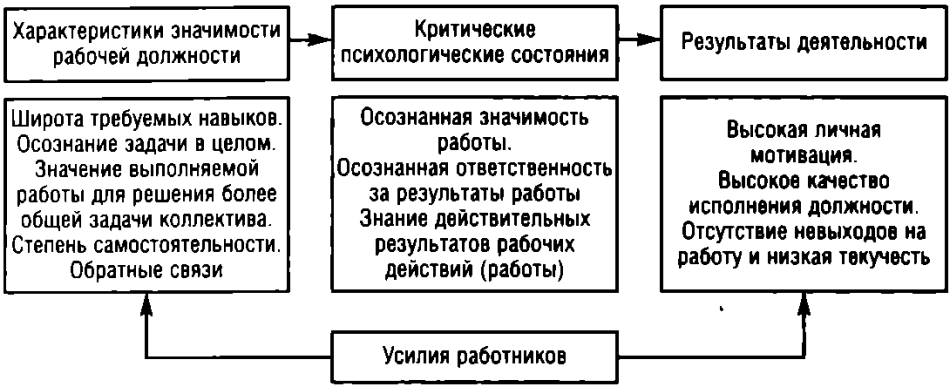


Рис. 6.40. **Механизм мотивации инициативной работы**

Для того чтобы механизмы самомотивации пришли в действие, специалисты предлагают использовать рефрейминг (см. приложение к главе 6) — прием, позволяющий увидеть ситуацию, явление, действие под другим углом зрения.

Независимо от того, ориентирована ли организация на традиционные или инновационные инструменты мотивации, важным ее аспектом является организационно-экономический механизм, включающий в себя определение функций и задач службы управления персоналом по данному направлению кадровой работы (рис. 6.41).

Экономические аспекты мотивационных программ следует должным образом согласовывать с особенностями стратегии компании, зависящей от цикла ее жизнедеятельности, факторов внешней среды и внутренней среды бизнеса. Тип стратегии определяет финансовые возможности организации в выборе тех или иных мотиваторов (см. табл. 6.23).

Формирование финансовой основы системы мотивации персонала должно осуществляться дифференцированно по категориям сотрудников. Такой подход обусловлен тем фактом, что различные группы работников по-разному воздействуют на размер совокупного дохода организации в силу сложившейся в ней системы разделения и кооперации труда. Алгоритм формирования финансовых ресурсов для реализации мотивационных программ применительно к группе менеджеров приводится в приложении.

Несмотря на получившую достаточно широкое распространение практику использования нетрадиционных инструментов мотивации, в России продолжает сохраняться ведущая роль материальных мотивов и стимулов. На сегодняшний день денежное вознаграждение остается самым главным измерителем проделанной работы и приложенных усилий, но этого недостаточно для получения в работе высоких результатов, поскольку необхо-

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

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



Рис. 6.41. **Функции и задачи службы управления персоналом в сфере мотивации трудовой деятельности**

Источник: *Соломанидина Т. О.* Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах, схемах: Учебно-методические материалы. М.: ИНФРА-М, 2007. С. 178.

димо внимание работе на протяжении всего процесса ее выполнения. Внимание процессу работы обычно поддерживается внешним стимулирующим воздействием организационного окружения, а внимание процессу дистанционного выполнения работы можно обеспечить путем проектирования ее содержания таким образом, чтобы оно вызвало у работника непосредственный интерес и чувство ответственности при ее выполнении.

В этих условиях равный доступ каждой группы персонала ко всем видам оплаты и стимулирования личного вклада в успех организации обеспечивает своего рода корпоративное равноправие всех групп персонала по отношению к существующим в организации мотивационным комплексам.

Равный доступ к различным источникам мотивации всех групп персонала указывает на корпоративные основы организационного поведения, что создает благоприятную обстановку для проявления экономической и трудовой инициативы. Кроме того, равный доступ ко всем видам мотивации работает как механизм объединения интересов различных групп

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

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

персонала, т. е. создает действительно групповые интересы, столь необходимые для реализации корпоративных отношений внутри организации. Подкрепление этих отношений надежной финансовой базой определяет роль трудовой мотивации в экономике персонала.

Таблица 6.23

Мотивация персонала при различных типах стратегии компании

Тип стратегии	Требуемые характеристики работника	Рекомендуемые мотиваторы
Предпринимательская стратегия. Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. Основное внимание — на быстрое осуществление соответствующих мер	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись	Эргономика рабочего места. Вознаграждение на конкурентной основе. Премии за новаторство, инициативность. Делегирование полномочий. Поощрение риска, предоставление права на ошибку. Ротация, развитие карьеры. Комиссионные
Стратегия динамического роста. Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создания фундамента на будущее. Политика фирмы и процедуры фиксируются письменно	Служащие должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью, быть проблемно ориентированными и работать в тесном сотрудничестве друг с другом	Вознаграждение за четкое выполнение планов и регламентов. Служебное продвижение. Долговременные стимулы и надбавки. Развитие профессионализма. Социальный пакет. Оплата в зависимости от компетенций
Стратегия прибыльности (сокращения издержек). Главное — повышение прибыльности. Усилия, требующие финансовых затрат, — скромные, возможно прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, наличие системы обширных процедурных правил	Внимание направлено на критерии количества и эффективности, сроки кратковременные, достижение результатов при относительно низком уровне риска и максимальном уровне организационной закрепленности	Вознаграждение за конкретные результаты, за достижение цели. Оптимизация занятости и числа работников. Широкая система премирования, система участия в прибыли. Жесткое закрепление на рабочем месте. Единовременные вознаграждения
Ликвидационная стратегия. Продажа активов, устранение возможных убытков, сокращение числа работающих. Не уделяется внимания спасению организации, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли	Требуются служащие узкой специализации, на короткое время, без большой приверженности фирме. Особой потребности в кадрах нет	Досрочный выход на пенсию, аутсорсинг и аутстаффинг. Медленный рост вознаграждения, без дополнительных стимулов. Мотивация развития неспециализированной карьеры, совмещения работ

Источник: *Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О.* Организационное поведение: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2006. С. 108—109.

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

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

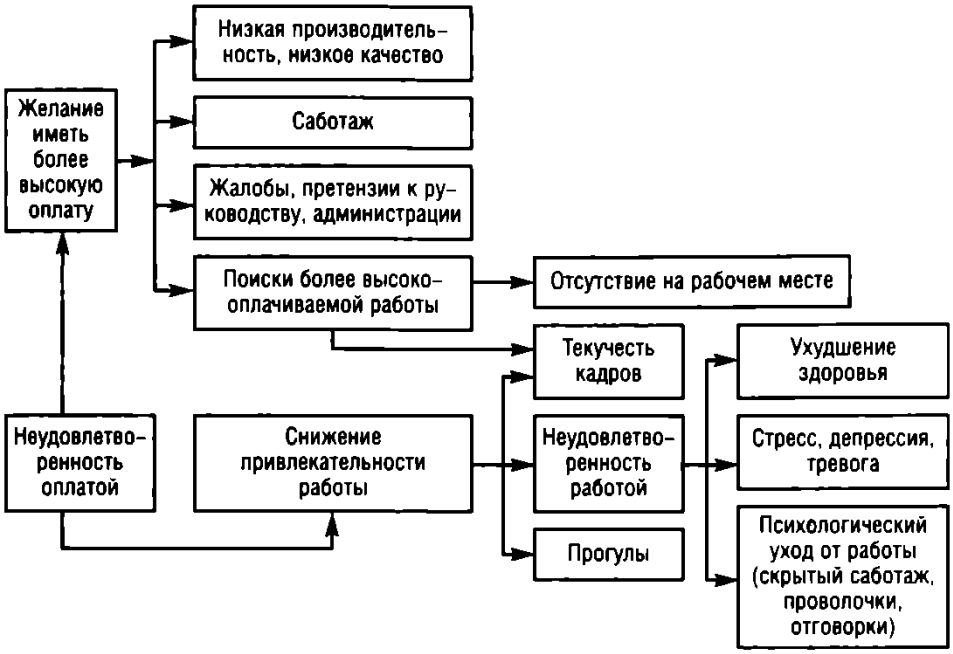


Рис. 6.42. **Последствия неудовлетворенности работника получаемой оплатой**

Приложение к главе 6

Разновидности определений мотивации, в том числе применительно к трудовой деятельности

Понятие мотивации в отраслевых и энциклопедических словарях трактуется следующим образом.

Мотивация — это:

• совокупность доводов, мотивов в пользу чего-либо; мотивировка (Словарь современного русского литературного языка. Т. 6. М.; Л.: Изд-во АН СССР, 1957. С. 1295);

• состояние предрасположенности или готовности, склонности действовать (поступать) определенным образом. В основе поведения человека значительное место занимают ценностные ориентации личности, под которыми в социологии понимаются устойчивые установки на те или иные социальные ценности (Словарь-справочник менеджера. М.: ИНФРА-М, 1996. С. 270);

• использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью, побуждающих человека к активности и производительности труда; включает и формирование мотивов в процессе деятельности человека, и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты (Словарь-справочник менеджера. М.: ИНФРА-М, 1996. С. 271);

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

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

• побуждение человека, социальной группы к активной деятельности; указывает на причины и механизмы социальных действий, поведения людей, направленные на достижение целей. Побудительные силы человека — его потребности, интересы, инстинкты (Социальное управление: Словарь / Под ред. П. И. Добренькова, И. М. Слепенкова. М.: Изд-во МГУ, 1994. С. 89);

• процесс стимулирования самого себя или других на достижение индивидуальных или общих целей организации (Большой коммерческий словарь / Под ред. Т. Ф. Рябовой. М.: Война и мир, 1996. С. 157);

• осмысление индивидуумом ситуации, выбор и оценка различных моделей поведения, их предполагаемых результатов и формирующихся на этой основе мотивов; относительно стабильная система мотивов, определяющая поведение данного субъекта (Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках / Редактор-координатор академик РАН Г. В. Осипов. М.: ИНФРА-М, НОРМА, 1998. С. 90);

• совокупность мотивов поведения и деятельности; процесс стимулирования человеком (работником) самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации (Энциклопедический словарь работника кадровой службы / Под общ. ред. В. М. Анисимова. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 159);

• действие любых стимулов, как внешних, так и внутренних, способных вызвать или активизировать поведение. В роли мотивов могут выступать потребности и интересы, влечения и эмоции, установки и идеалы (Психологический словарь. М.: Педагогика, 1983. С. 198);

• полипобуждения-полипозывы, которые вызывают активизацию всего организма, структур гомеостаза, мультифункциональных систем и дефинируют их интенцию (*Юрчук В. В.* Современный словарь по психологии. Минск: Современное слово, 1998. С. 375);

• совокупность устойчивых мотивов, конкретно опредмеченных в предшествующем жизненном опыте человека его определенных потребностей; процесс актуализации какого-либо мотива и его функционирования — внутренний психологический процесс, непосредственно вызывающий данную деятельность человека, осуществляющий ее активацию и ориентацию (Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. М.: Институт новой экономики, 1997. С. 344);

• совокупность внутренних стимулов отдельного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации (Социологический справочник. Киев: Изд-во полит. литературы Украины, 1990. С. 332);

• побудительная причина, повод к какому-либо действию, активное состояние человека (его мозговых структур), побуждающее его совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных (например, жажда, голод и др.) или групповых (забота о детях и др.) потребностей (*Золотарев В. Г.* Энциклопедический словарь по экономике. Минск: Полымя, 1997. С. 242);

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

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

• побуждение к активности и деятельности субъекта (личности, социальной группы, общности людей), связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности (*Вечканов Г. С., Вечканова Г. Р., Пуляев В. Т.* Краткая экономическая энциклопедия. СПб.: Петрополис, 1998. С. 197);

• внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей; наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения (*Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 1996. С. 194—195);

• использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью; создание регулирующих трудовые отношения взаимно однозначных условий, обеспечивающих соответствие между конкретными интересами работника и работодателя, при котором у работника появляется потребность самоотверженно трудиться (*Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г.* Персонал. Словарь понятий и определений. М.: Экзамен, 1999. С. 198).

Термины, сходные по лексико-грамматической принадлежности и родству корней с термином «мотивация» — мотивирование и мотивировка, иногда ошибочно отождествляют. Но кроме словообразовательного различия, существует и смысловое отличие этих слов. Итак, мотивировать (*фр.* motiver) — обосновывать, приводить доводы, мотивы, основания (Словарь иностранных слов. 10-е изд., стереотип. М.: Рус. яз., 1983. С. 324). Мотивировка — это действие по значению глагола «мотивировать», т. е. мотивировка — это действие по обоснованию деятельности, мотивация же — это побуждение, состоящее из нескольких блоков или звеньев, в числе которых — мотивировка.

Выделим ключевые моменты каждого варианта трактовки этого понятия. Мотивация — это:

• состояние предрасположенности и готовности;
• использование мотивов поведения;
• побуждение к активной деятельности;
• процесс стимулирования; действие любых стимулов;
• полипобуждения-полипозывы;
• совокупность устойчивых мотивов;
• совокупность внутренних стимулов.

Наиболее характерная черта перечисленных выше трактовок этого термина — это побуждение к какой-либо сознательной деятельности[1]. С этой точки зрения можно выделить следующие уровни мотивации:

• мотивация труда;
• мотивация отдыха;
• мотивация творчества и т. д.

[1] Инстинктивная деятельность осуществляется на основе внутренне аргументированных побуждений, и соответственно — безусловными рефлексами.

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

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

Определение мотивации труда в современных работах российских ученых

Определение	Источник
Формирование мотивации трудового поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей к направленности их действий. Потребности тогда становятся внутренним побудителем того или иного типа трудового поведения, когда они осознаются работниками в качестве интереса, т. е. отражают потребность как стремление удовлетворить ее посредством участия в трудовом процессе	*Адамчук В. В., Кокин Ю. П., Яковлев Р. А.* Экономика труда. М.: Финстатинформ, 1999. С. 19—20
Мотив: 1) побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребностей личности; 2) материальный или идеальный предмет, побуждающий и определяющий выбор направленности деятельности; 3) осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий или поступков личности	*Акперов И. Г., Мосликова Ж. В.* Психология предпринимательства: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2003. С. 168
Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей	*Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник для вузов. М.: Высш. школа, 1994. С. 65—66
Мотивация — это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей	*Генкин Б. М.* Экономика и социология труда. М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1999. С. 107
Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности	*Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т.* Управление персоналом. М.: Приор, 1998. С. 465
Мотивация — процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей	*Егоршин А. П.* Управление персоналом: Учебник для вузов. 5-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2005. С. 457
Мотивация труда — это внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах; он выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности	*Кибанов А. Я., Баткаева Н. А., Гагаринская Г. П.* Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 21
Поведение человека детерминировано его мотивациями и поэтому является предметом социального управления. В содержание мотива включается сознательный выбор цели и средств ее достижения, учитываются внешняя среда и условия реализации, определяются линии и программа поведения, оцениваются возможные последствия	*Кулинцев И. М.* Экономика и социология труда. М.: Центр экономики и маркетинга, 1999
Мотивация — это процесс стимулирования себя и других на деятельность, направленную на дости-	*Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента /

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

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

Определение	Источник
жение индивидуальных и общих целей организации	Пер. с англ. М.: Дело, 2004. С. 761
Мотив для психологии — реальность субъективная, отраженная часть психического образа мира, выполняющая особые функции	Психология: Учебник для педагогических вузов / Под ред. Б. А. Сосновского. М.: Юрайт-Издат, 2005. С. 83
Мотивация как процесс оказывает действие на поведение человека, направляя его к нужным для организации действиям для достижения целей. С позиции мотивации трудового поведения человек рассматривается в качестве важнейшего элемента капитала организации, а затраты на оплату его труда, создание благоприятных условий деятельности и мотивацию — как особый вид инвестиций	*Резник С. Д., Левина С. Ш., Глухова И. В.* Мотивация управленческого персонала в строительных организациях. Пенза: ПГУАС, 2003. С. 6
Мотивация — это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения реального трудового поведения	*Ромашов О. В.* Социология труда: Учеб. пособие. М.: Гардарики, 2001. С. 115
Мотивация — это органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации	Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. 2-е изд. М.: ИНФРА-М., 2005. С. 117
Под мотивацией понимается процесс, механизм, действия со стороны государства, органов управления предприятием и т. д., побуждающие кого-либо (отдельного человека или группу людей) к деятельности для достижения конкретных целей и результатов	Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. М.: Экзамен, 2002. С. 26
Мотив есть средство, с помощью которого личность, находясь в той или иной ситуации, объясняет и обосновывает свое поведение	Экономика труда: Учебник / Под ред. П. Э. Шлендера, Ю. П. Кокина. М.: Юристъ, 2002. С. 45

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

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

Основные теории мотивации

Теории	Автор или основной источник	Основные представления
Содержательные теории		
Иерархия потребностей	Маслоу	Потребности воздействуют на мотивацию к деятельности. Иерархия пяти групп потребностей представлена в виде пирамиды, в основании которой — физиологические потребности, на вершине — потребность в самореализации
ERG	Альдерфер	Потребности расположены иерархически, движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и обратно, сверху вниз, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня
Приобретенных потребностей	МакКлелланд	Потребности приобретаются и развиваются под влиянием обучения и жизненного опыта, при этом рассматривается взаимоотношение отдельных групп потребностей
Двух факторов	Герцберг	Потребности делятся на мотивирующие и гигиенические. Гигиенические (условия работы) могут сделать работника несчастным, но не способны мотивировать его. Мотивирующие факторы — это потребности более высокого уровня: признание, содержание работы и возможность роста. Воздействие на мотивацию оказывают только те факторы, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности
Процессуальные теории		
Ожидания	Врум	Мотивация задается произведением трех составляющих: ожидания, что усилия принесут ожидаемый результат; ожидания, что результат будет связан с ожидаемым вознаграждением; валентностью ожидания
Равенства	Адамс	Человек сравнивает собственное усилие и получаемое вознаграждение с усилиями и вознаграждениями других людей, выполняющих аналогичную работу. Если соблюдается равенство, человек испытывает чувство удовлетворенности, в противном случае у него возникает чувство неудовлетворенности
Модель Портера—Лоулера	Портер и Лоулер	Объединила теории равенства и ожидания. Основной акцент сделан на существенном различии между внутренними и внешними вознаграждениями
Постановки цели	Лок	Поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия. На усилия по достижению цели и на саму цель влияют четыре характеристики цели: сложность, специфичность, приемлемость, приверженность
X, Y	Макгрегор	Люди делятся на два типа: тип X и тип Y. Люди типа X ленивы. Их надо принуждать к труду, а руководить следует методами поощрения и наказания. Люди типа «Y» самостоятельны, способны к самомотивации и находят удовлетворение в самой работе, если создаются подходящие условия.

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

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

Теории	Автор или основной источник	Основные представления
Z (партисипативного управления)	Оучи	Принимая участие в различной внутриорганизационной деятельности, человек поучает удовлетворение и начинает работать лучше, более качественно, с большей отдачей
Научения	Скинер	Стимул — это наблюдение изменения внешней среды, а реакцией определяются человеческие действия в ответ на эти изменения. Реакции делятся на ответные (базируются на условных рефлексах и автоматически возникают на воздействие раздражителей внешней среды) и оперативные (самопроизвольно возникающие на изменение поведения другого человека по отношению к первому)

Источник: Кадровик. Кадровый менеджмент. 2006. № 8. С. 7—8.

Система мотивов к труду, основные характеристики

Группа мотивов к труду	Тип мотивов	Фактор заинтересованности	Характеристика	
			количественная	качественная
Экономические мотивы	Непосредственно денежные	Оплата труда, премии	Размер оплаты труда, размер премий, доля премий, отношения уровня оплаты труда к среднему уровню оплаты труда в стране, регионе, отрасли	—
Социальные мотивы	Опосредованные денежные	Бесплатный проезд и питание, лечение, обучение	Стоимость предоставляемых благ	Качество предоставляемых благ
	Моральные	Собственная репутация, репутация организации	—	Ордена, медали, почетные грамоты, устная похвала, благодарственные письма, имидж предприятия и т. д.
	Статусные	Статус, возможность карьерного роста, рост квалификации, участие в управлении	—	Место в иерархии, квалификационный уровень, возможности для повышения квалификации
	Труд как потребность	Содержание и условия труда, режим труда, качество взаимодействия и т. д.	Продолжительность рабочего дня	Характер отношений в коллективе, вредность условий и монотонность труда

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

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

Классификация понятий в области мотивации трудовой деятельности

1. Мотивы человека — определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы.

2. Стимулы труда — побуждение к действию или причина поведения человека в процессе труда.

3. Потребности — нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы.

4. Теории мотивации — концептуальные научные подходы к объяснению мотивации человека в трудовой деятельности.

5. Труд — процесс соединения живого труда, предметов и средств труда с целью получения продукта труда.

6. Трудовой потенциал — уровень использования человеческого капитала в общественном производстве материальных и духовных благ.

7. Типы личностей человека — характеризуют внутренний потенциал человека и его общую направленность к выполнению определенных видов работ и сфер деятельности.

8. Человеческий капитал — совокупность природных и накопленных качеств, способных быть источником дохода для человека и определяющих стоимость рабочей силы и производительность труда.

9. Методы воздействия — способы воздействия на людей, побуждающие их к труду и позволяющие достигать поставленных целей управления.

Пять столпов самомотивации

Чтобы успешно преодолеть нарушение привычной «зоны комфорта» и обеспечить эффективное проведение изменений, Вячеслав Максимов[1] советует руководителям соблюдать следующие правила.

1. Для выработки нового поведения или приобретения новой привычки человеку требуется 21 день. При этом необходимо осуществлять постоянный и осознанный самоконтроль деятельности. Такому самоконтролю сотрудников можно обучить в ходе коучинга или корпоративного мотивационного тренинга.

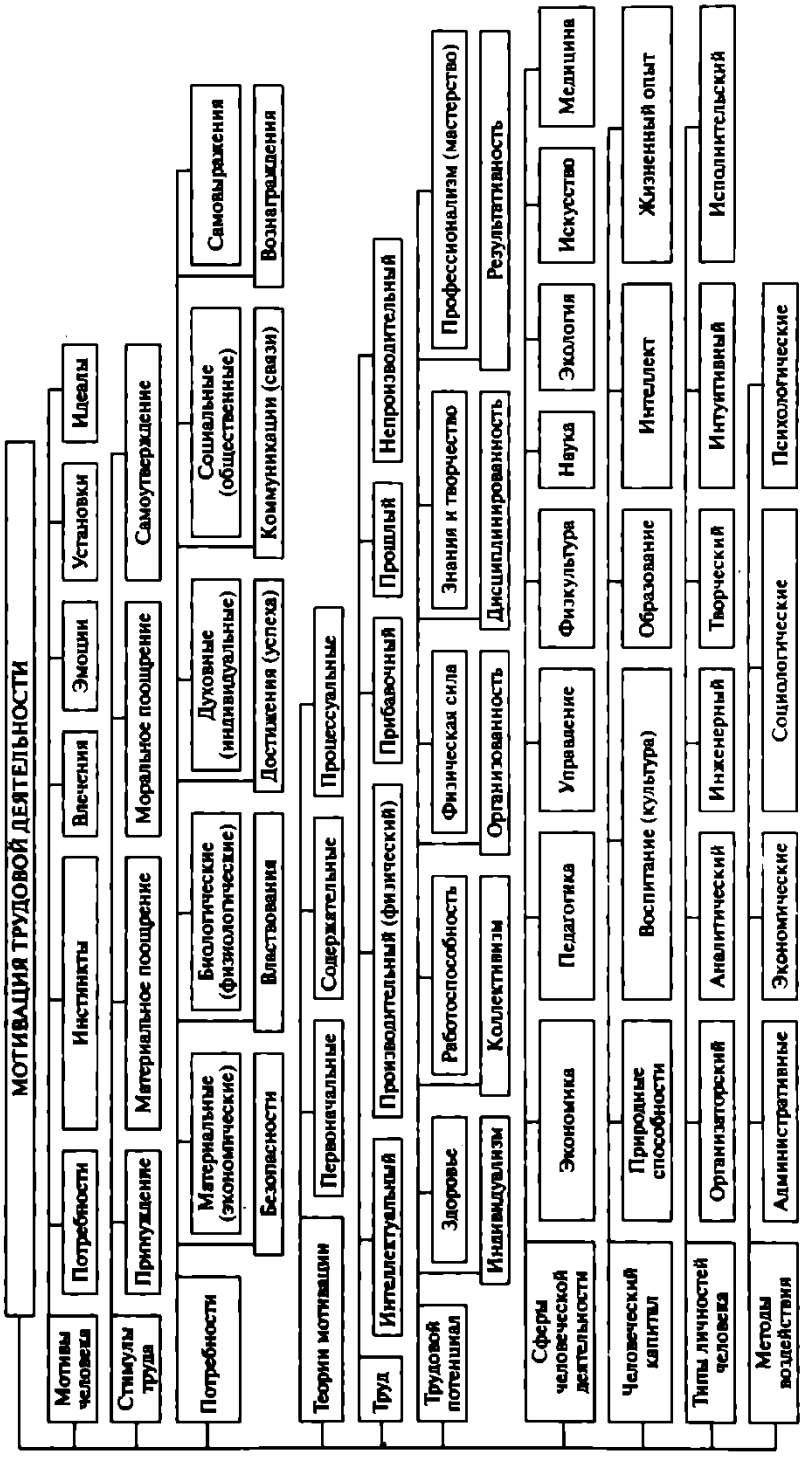
2. Необходимо помнить о принципе «10 : 1»: количество похвал должно быть в десять раз больше, чем критических замечаний. Хвалить нужно даже в том случае, когда реальных достижений у сотрудника еще нет. Доказано, что это повышает успешность работы, так как люди склонны оправдывать ожидания.

3. На достижение новой «зоны комфорта» человека мотивируют в основном нематериальные факторы: профессиональные успехи, предоставление дополнительных полномочий, творчество и т. д. Задача тренера или HR-менеджера — выявить их в отношении каждого сотрудника и подтолкнуть его к реализации своих возможностей.

[1] В. Максимов — мастер-коуч, руководитель студии коучинга GiraffE.

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

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



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

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

4. Любые слова и действия руководителя будут иметь значение только в том случае, если каждый сотрудник будет иметь начальную финансовую «зону комфорта». Базовое материальное обеспечение — необходимое начальное условие для возникновения самомотивации. Деньги не мотивируют, но гарантируют стабильность.

5. Одна из ролей руководителя — осуществлять постоянный контроль за тем, как персонал вырабатывает новое поведение. Необходимо время, чтобы оно изменилось (вспомним правило 21 дня). И в течение этого времени сотрудник должен оценить свою деятельность, посмотреть на себя со стороны, поэтому внимание начальника и его оценка достигнутых результатов играют важную роль для самомотивации.

Таким образом, задачи управленца — сформировать внешние условия, определенным образом влияющие на мотивацию сотрудников и стимулирующие их к достижению более высоких результатов. Но непосредственный процесс самомотивации, как следует из его названия, все-таки протекает «в одной отдельно взятой голове».

Основные принципы рефрейминга

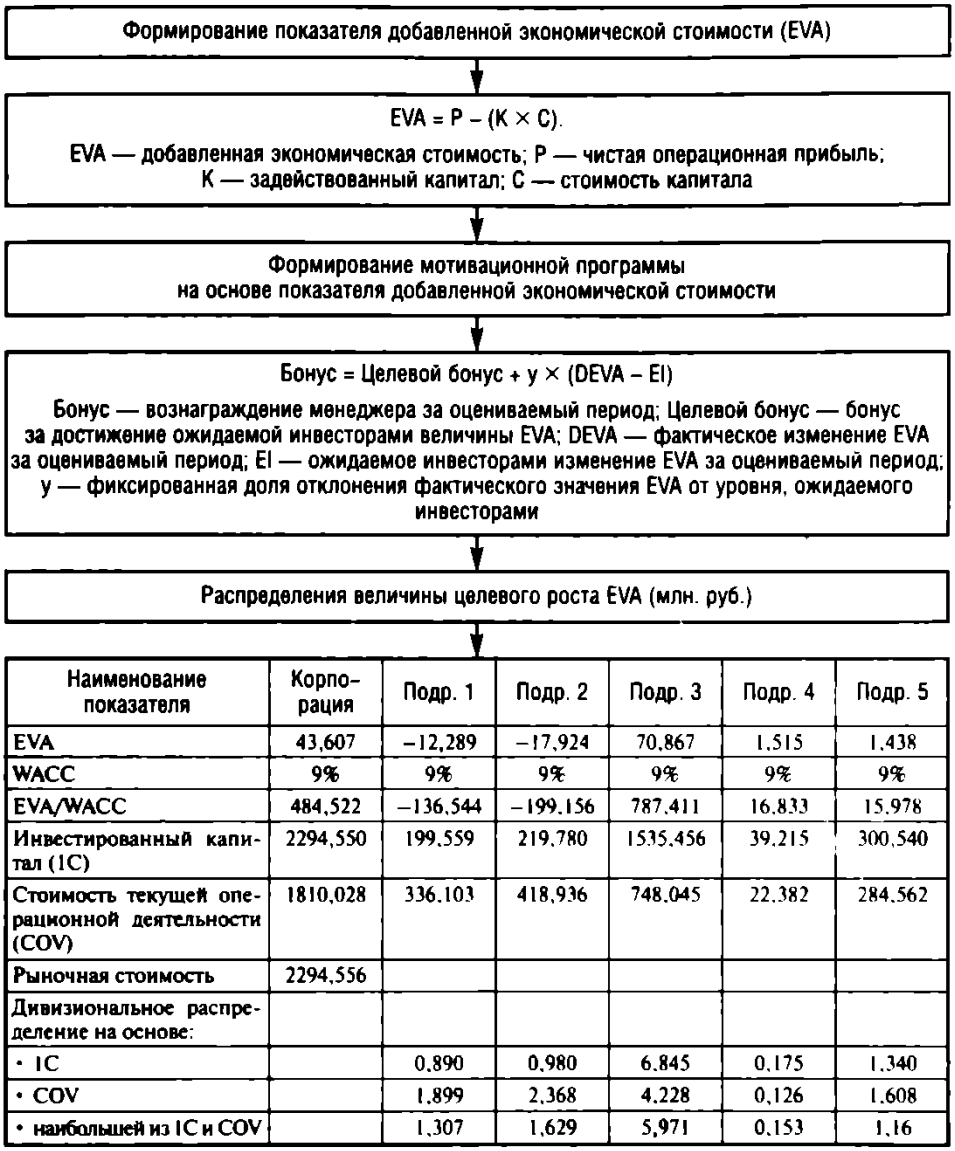
- Переформулирование проблемы или задачи с негатива («Ты получаешь дополнительную нагрузку за те же деньги») на позитив: «Мы даем тебе дополнительный проект, чтобы ты мог проявить себя и доказать свою способность к дальнейшему росту».
- Выявление достоинств, уравновешивающих недостатки (использование «зато»), и преимуществ, которые дает определенная ситуация или качество человека: «Он медлительный, но зато аккуратный — все перепроверяет и не допускает ошибок».
- Постановка факта, человека или ситуации в выгодный для сравнения ряд: «по сравнению с бухгалтерией наш отдел загружен гораздо меньше». «Ты сейчас успеваешь гораздо больше; вспомни, сколько у тебя времени уходило на эту же работу три месяца назад».
- Работа на контрастах (с использованием «или»): «Что ты хочешь: чтобы я просто пообещал тебе все, что ты просишь, или сказал о реальных ресурсах, которые могу гарантировать?»

Самомотивация не набор технологий для пошагового копирования, а техника (от *греч.* techne — искусство). Она работает только в условиях уважения к личности и свободе каждого, там, где к людям относятся не как к винтикам корпоративного механизма, а как к равноправным партнерам. В то же время и сотрудникам, и руководителям очень важно постоянно контролировать свой внутренний настрой. От позитивных или негативных установок в значительной степени зависит, будем ли мы успешными или обречем себя на вечное «сидение в норе» из-за страха перемен[1].

[1] См.: *Иванова А.* Синдром сурка: как выманить сотрудника из норы // Элитный персонал. 2005. 26 июля.

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

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



Наименование показателя	Корпорация	Подр. 1	Подр. 2	Подр. 3	Подр. 4	Подр. 5
EVA	43,607	–12,289	–17,924	70,867	1,515	1,438
WACC	9%	9%	9%	9%	9%	9%
EVA/WACC	484,522	–136,544	–199,156	787,411	16,833	15,978
Инвестированный капитал (IC)	2294,550	199,559	219,780	1535,456	39,215	300,540
Стоимость текущей операционной деятельности (COV)	1810,028	336,103	418,936	748,045	22,382	284,562
Рыночная стоимость	2294,556					
Дивизиональное распределение на основе:						
• IC		0,890	0,980	6,845	0,175	1,340
• COV		1,899	2,368	4,228	0,126	1,608
• наибольшей из IC и COV		1,307	1,629	5,971	0,153	1,16

Рис. П6.1. **Формирование мотивационной программы для персонала на основе показателя добавленной экономической стоимости (по материалам компании «Союзпромтранс»)**

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

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

Финансовая основа системы мотивации персонала

Сбалансированность интересов менеджеров и акционеров. Размер вознаграждений, зарабатываемый менеджерами, должен зависеть от изменения благосостояния собственников компании. При этом особое внимание придается достижению сбалансированности интересов в долгосрочной перспективе во избежание ситуаций, когда менеджеры для получения более высоких вознаграждений активизируют текущие доходы акционеров в ущерб будущему росту компании. Реализация принципа выравнивания интересов заключается в правильном определении критериев успешной работы менеджеров и предоставлении им стимулов для реализации стратегий и осуществления инвестиций, направленных на максимизацию стоимости предприятия

Достаточность мотивации. Стимулы, побуждающие менеджеров прилагать усилия к росту благосостояния собственников компании (в том числе работать интенсивнее, брать на себя риски, принимать непопулярные решения), должны быть достаточно сильными

Ограничение риска увольнений менеджеров. Установление прямой зависимости вознаграждений менеджеров от изменения благосостояния акционеров таит в себе высокий риск увольнений, так как снижение эффективности работы в краткосрочной перспективе под влиянием действия неблагоприятных макроэкономических факторов может повлечь уход менеджеров из компании. Это связано с тем, что менеджеры менее предрасположены к риску, чем акционеры. Инвесторы готовы принимать определенный риск в обмен на требование соответствующего уровня доходности при покупке акций компании, так как они могут снизить совокупный риск с помощью диверсификации своих капиталовложений. Менеджеры инвестируют свой человеческий капитал (т. е. опыт, знания, талант) в единственную компанию, в которой они работают, и не имеют возможностей диверсификации. Поэтому схемы премирования персонала должны строиться с учетом ограничения риска неполучения менеджерами вознаграждений до уровня, при котором вероятность их ухода из компании под воздействием неблагоприятных внешних факторов низка

Экономичность. Целью создания системы премирования менеджеров, направленной на повышение эффективности деятельности управляемых ими корпораций, является максимизация акционерной стоимости, а не совокупного благосостояния акционеров и менеджеров. Поэтому размер вознаграждений, зарабатываемый менеджерами, должен быть приемлем с точки зрения собственников компании. Пропорции распределения стоимости между акционерами и менеджментом устанавливается в зависимости от ряда параметров: степени риска, которую менеджеры готовы принять на себя, и вклада различных факторов производства (капитал и труд) в создание стоимости

Рис. П6.2. **Формирование финансовой основы системы мотивации персонала**

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

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

Теории мотивации в ретроспективе

330 г. до н. э. Аристотель считал, что людьми движут 12 независимых друг от друга мотивов-целей.

В его списке: уверенность, удовольствие, накопление, величие, честь, амбиции, терпение, искренность, беседа, социальный контакт, умеренность и правота

1637 г. Декарт считал, что все человеческое поведение определяется шестью основными мотивами: любопытством, любовью, ненавистью, желанием, радостью и грустью.

1911 г. Эдуард Ли Торндайк предложил теорию вознаграждения и наказания: поведение, за которое человек получает награду, постепенно становится все более типичным. А поведение, за которое наказывают, вскоре «прекращается».

1916 г. Зигмунд Фрейд встряхнул мир, заявив, что человеком движет стремление к сексу и власти.

1926 г. Уильям МакДугал выделил 20 основных мотивов человеческого поведения.

1938 г. Генри Мюррей предложил новую интерпретацию теории МакДугала, переименовав мотивы в психологические потребности (от потребностей в поддержке, сексе, опеке до потребностей в самоунижении, достижении, агрессии).

1943 г. Кларк Халл выделил четыре мотива, определяющих человеческое поведение: голод, жажду, сексуальное влечение и стремление избежать боли.

1943 г. Пирамида потребностей Абрахама Маслоу.

1945 г. Рассел объяснил человеческое поведение стремлением получить удовольствие и избежать боли.

1959 г. Роберт Уайт предложил теорию компетентностной мотивации. Чтобы достичь самореализации, человек стремится компетентно справляться с жизненными проблемами.

1985 г. Эдвард Деси и Ричард Райан считают, что у человеческого поведения есть только один внутренний мотив: люди занимаются тем, что доставляет им удовольствие.

1990 г. Михали Чикжентмихалий (Mihaly Csikszentmihalyi), сторонник идеи о том, что удовольствие — единственный внутренний мотив, который движет людьми, ввел понятие «flow» (наиболее близкое по смыслу русское слово — блаженство). Это особенный вид удовольствия, стремление к которому и определяет человеческое поведение.

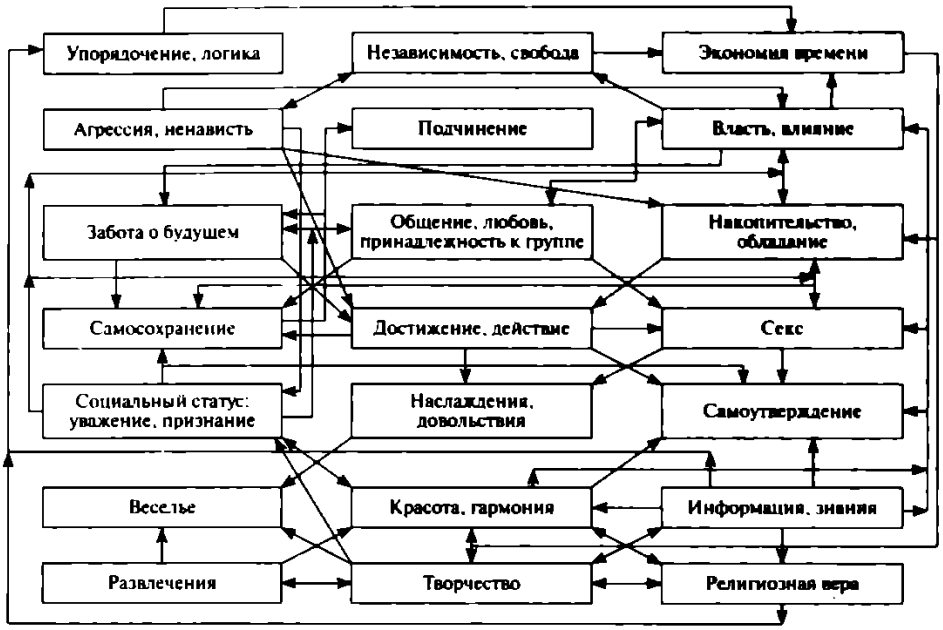
1995 г. Винер также назвал стремление к удовольствию единственным внутренним мотивом, который движет людьми.

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

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

Схема пересечения фундаментальных потребностей человека

Мотивационная система



Проблемы мотивации многоаспектна и прямо влияет на отношение персонала и работе (рис. П6.3).

Решение проблем мотивации только путем материального вознаграждения в современных условиях не всегда эффективно: как только увеличение выплат становится регулярной частью зарплаты, оно перестает влиять на рост мотивации, поэтому необходимо совмещать фиксированные выплаты и изменяемые пропорционально достигнутым результатам.

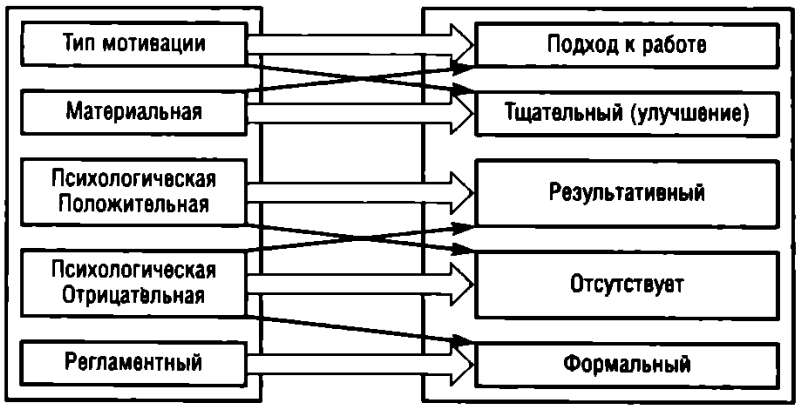


Рис. П6.3. **Концепция системы мотивации персонала**

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

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

Система мотивации — это система, не носящая оперативного материального характера и стимулирующая персонал к определенному образу мышления, организационного поведения и непосредственно работы (рис. П6.4). Система мотивации по подразделениям — конкретная система поощрения за определенные действия и достигнутые оперативные результаты.

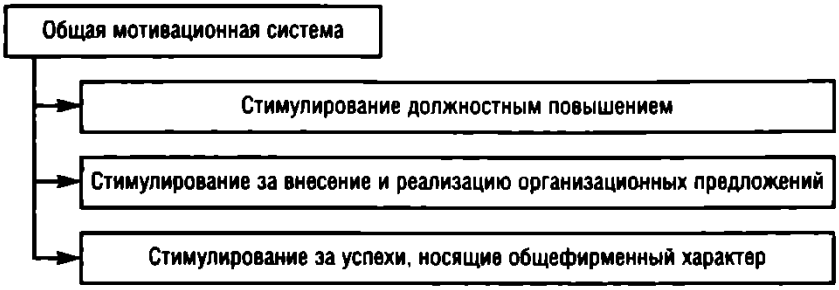


Рис. П6.4. **Общая мотивационная система**

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

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

Глава 7

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА МОТИВАЦИЮ РАБОТНИКА[1]

Культура — сложный комплекс, состоящий из набора ценностей, идей, артефактов[2] и других значащих символов, которые помогают индивидуумам общаться, а также интерпретировать и оценивать друг друга как членов общества (рис. 7.1).

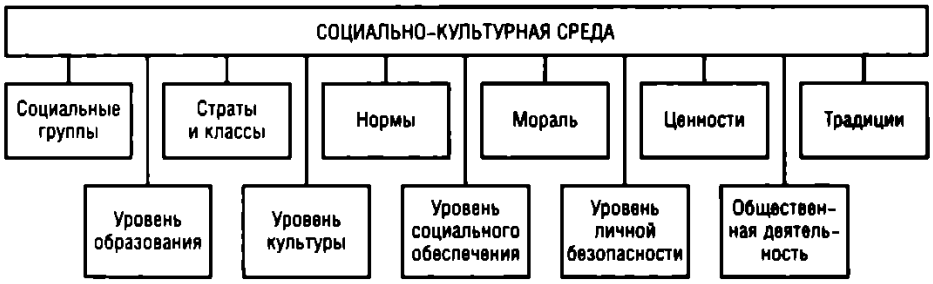


Рис. 7.1. **Составляющие культуры**

К элементам организационной культуры относятся:

1. *Разделяемые ценности.* Верования, ценности, традиции и мотивы, разделяемые членами организации.

2. *Стратегия.* Долговременные планы организации для достижения ее главной цели. Сильно влияет на другие элементы, поскольку создает долговременный каркас для достижения главных целей и поддержки ключевых ценностей.

---

[1] Для описания этого понятия пользуются различными терминами, близкими по смыслу, но несколько разняшимися по содержанию: «культура предпринимательства», «организационная культура», «деловая культура», «внутренняя культура компании», но наиболее часто пользуются термином «корпоративная культура».

[2] Артефакт — предмет материальной культуры.

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

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

3. *Структура.* Включает элементы организации, которые поддерживают долговременную стратегию, такие как иерархия, власть, полномочия, включая факторы, которые влияют на действия членов организации.

4. *Система.* На достижение организационной цели и стратегии работают следующие системы:

- коммуникаций;
- принятия решений;
- управленческая информационная;
- компенсаций вознаграждений;
- система премирования;
- система постановки целей и др.

5. *Персонал.* Характеристики и способности человеческих ресурсов: ценности и верования, желания и мотивы, отношения, установки и т. д.

6. *Стиль.* Тенденции и одинаковые элементы поведения членов организации.

7. *Навыки, их создание, развитие и управление.* Речь идет о навыках, которые сотрудники применяют в организации, включая управление конфликтами, изменениями и другие специфические аспекты операционной деятельности.

Культуру принято рассматривать в двух аспектах — узком и широком.

В *узком аспекте* культура — это духовная жизнь людей, набор этических норм, правил, обычаев и традиций, «личностная система осознаваемых как ценности самим индивидом и ценимых в обществе качеств ума, характера, воображения, памяти, полученных в процессе воспитания и образования. В этом смысле говорят о нравственной, эстетической, политической, бытовой, профессиональной, гуманитарной и научно-технической культуре. В обыденном сознании культура ассоциируется с развитыми творческими способностями, эрудицией, пониманием произведений искусства, свободным владением языками, аккуратностью, вежливостью, самообладанием, моральной ответственностью, художественным вкусом, уровнем приобщенности к культурному наследию, степенью развитости индивидуальных способностей»[1]. В *широком аспекте* культура включает в себя результаты деятельности людей в виде зданий, техники, законодательных норм, общечеловеческих ценностей и социальных институтов. Это «социальная система организованных при помощи норм и ценностей функционально полезных, закрепившихся в общественной практике и сознании общества форм деятельности»[2]. Культура в обществе представлена материальными предметами, социальными установлениями (институтами, традициями), духовными ценностями.

Т. И. Заславская и Р. В. Рывкина выделяют экономическую культуру как «проекцию» общей культуры на сферу социально-экономических отношений. Под экономической культурой они понимают совокупность социальных ценностей и норм, являющихся регуляторами экономического поведения и выполняющих роль социальной памяти экономического развития.

[1] *Гвишиани Д. М.* Краткий словарь по социологии. М.: Политиздат, 1989.
[2] Там же.

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

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

Экономическая культура общества — это источник норм экономической деятельности и поведения, который призван постоянно пополнять и улучшать экономические роли, а через них и активизировать индивидов в нужном направлении.

Подобно нациям и обществам, организации тоже имеют определенную культуру, которая проявляется в обычаях и традициях; ценностях, принципах, убеждениях; морали, нормах поведения и отношений между людьми; способах мышления и языке. Множество названных проявлений формирует культурную ориентацию социума: общество — организации — группы — индивидуум (рис. 7.2).

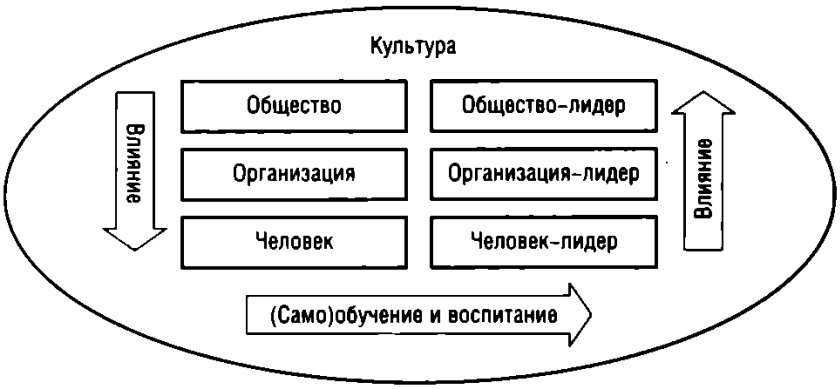


Рис. 7.2. **Схема взаимного влияния культуры общества, организации, человека**

Организационная (корпоративная) культура является связующей основой для всех элементов организации. Она возникает в структурированной группе людей, причем со временем становится только сильнее.

Если обратиться к истории, то правила поведения, как писаные, так и неписаные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ. Профессиональные и другие сообщества уже тогда часто имели внешние атрибуты. Обычно они были связаны с покроем и цветом одежды, аксессуарами, тайными символами принадлежности, поведенческими знаками, по которым члены сообществ могли отличать «своих» от «чужих». До сих пор студенты Оксфордского и Кембриджского университетов носят галстуки определенных цветов, а студенты Тартусского университета — особые фуражки.

Термин «корпоративная культура» появился в XIX в. Он сформулирован и применен немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации».

Насчет соотношения понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» в литературе существует несколько точек зрения. Пер-

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

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

вая группа авторов (Т. Дил, А. Кеннеди, В. Шейн) рассматривает корпоративную культуру как тождественную организационной и дает общее определение: организационная (корпоративная) культура — это комплекс базовых предположений, разработанных в организации (корпорации) для того, чтобы справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Вторая группа авторов связывает возникновение корпоративной культуры с переходом индустриально-капиталистического общества в постиндустриальное (Й. Масуда, А. Тоффлер, О. Н. Антипина, В. Л. Иноземцев). В третьем случае корпоративная культура трактуется как комплекс духовно-практических ценностей и действий в рамках разновидностей позитивного корпоративизма (неокорпоративизима). Согласно этой точке зрения, корпоративная культура возможна лишь в условиях предприятий, исповедующих ценности социального партнерства, в остальных же случаях необходимо говорить об организационной культуре. Однако подобный подход очевидно противоречит реальной практике использования термина «корпоративная культура» как в нашей стране, так и за рубежом.

Продуктивнее выводить понятие «корпоративная культура» не из термина «корпоративизм», а из термина «корпорация». Корпоративная культура представляет собой явление, присущее прежде всего корпорациям — крупным организационным образованиям, состоящим из множества зачастую разнородных организационных единиц, имеющих, как правило, экстерриториальные масштабы деятельности. В качестве важнейших различий между организационной культурой и корпоративной культурой можно выделить следующие:

- характеристики корпоративной культуры задаются не столько особенностями данной корпорации, сколько культурой макросреды корпорации;
- корпоративная культура содержит в себе ряд субкультур, существенно отличающихся друг от друга, тогда как организационная культура относительно однородна.

Обобщая существующие в социологической литературе определения, корпоративную культуру предприятия можно определить как совокупность формальных и неформальных организационных ценностей, норм, традиций, обрядов и ритуалов, разделяемых большинством членов организации, а также внешней символики, презентующей организацию работникам и субъектам внешней среды.

Феномен организационной культуры связан с тем, что в процессе решения внешних проблем выживания и внутренних проблем делового взаимодействия и интеграции члены группы приходят к пониманию, что им надо научить выполнять поставленные задачи ее новых участников. Для этого необходимы общие допущения, правила, способы осмысления событий, которые делают предсказуемым поведение людей, обусловливает снижение степени беспокойности.

Таким феноменом становится организационная культура, которая представляет собой усвоенные общие определения основной задачи пред-

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

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

приятия, миссии, стратегии и общих целей его работников. Интерес к этому феномену обусловлен стремлением получить дополнительные ресурсы для эффективного управления организацией и раскрытия потенциала работников (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Для чего нужна компании корпоративная культура

Цель	Количество респондентов, отметивших эту цель, %					
	всего	HR-менеджеры	руководители	прочие	компании с менеджментом	
					российским	иностранным
Формирование у сотрудников нужных ценностных ориентиров	50	61	44	14	62	—
Получение наибольшей отдачи от сотрудников	29	28	56	29	27	50
Формирование у сотрудников нужных стереотипов мышления	24	11	44	29	27	25
Формирование у внешнего окружения нужного имиджа компании	21	28	22	—	12	50
Стремление соответствовать имиджу передовой компании	12	11	—	29	12	25

Источник: *Соломанидина Т. О.* Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. М.: ИНФРА-М, 2007. С. 289.

Таким образом, многие «узловые» вопросы, связанные с организационной культурой, сами по себе новыми не являются. За последние 15—20 лет пестрая смесь до этого довольно разрозненных идей, теорий и моделей собрана воедино «под крышу» одного, достаточно емкого и универсального понятия «корпоративная культура».

О корпоративной культуре и о том, как она влияет на отдельных сотрудников и на эффективность процессов в целом, написано очень много. Существует и множество определений (около 50) понятия корпоративная культура (см. приложение к главе 7)[1].

Корпоративная культура рассматривается как привычный, ставший традицией образ желания и способ действия, который в той или иной степени разделяется работниками предприятия (Э. Джакус, 1952).

Это уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений и образов поведения, которые становятся способом объединения отдельных групп и личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей (Д. Элдридж, А. Кромби, 1974).

[1] Всплеск интереса к корпоративной культуре произошел в 1980—1990-е гг. Решающую роль при этом сыграла Япония. В США она привлекла к себе внимание в начале 1980-х гг., когда возник вопрос, почему американские корпорации отстают от своих японских конкурентов.

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

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

Это способ осуществления совместной деятельности посредством ценностей, убеждений, идеологии, передаваемых при помощи языка, фольклора, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло (Г. Морган, 1986).

Корпоративная культура — неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, самоформируется под воздействием их поведения (К. Шольц, 1987).

Это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшихся во время жизни организации и имеющих тенденцию проявляться в различных материальных формах и поведении членов организации (Э. Браун, 1995).

Это интегральная совокупность стратегических средств и ценностей, которые исповедуются всеми членами организации с целью поддержки общественной миссии своей компании (И. М. Модель).

Корпоративная культура — набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий (О. С. Виханский, А. И. Наумов, 1999).

Организационная культура — устойчивое собрание ценностей, символов, ритуалов и историй, с помощью которых можно управлять людьми на их рабочих местах (Дил и Кеннеди).

Организационная культура — система разделяемых ценностей, которые проявляются через различные культурные артефакты: истории, мифы и т. д. (Питтерс и Уотермен).

Как видим, при некоторых различиях определения имеют и сходство.

Анализ этих дефиниций указывает, что в них авторы наиболее часто отмечают следующие моменты:

• образцы базовых предложений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации;

• ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, ориентируют его в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав». Поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других может быть все наоборот. Однако в обоих случаях принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации. Принятые ценности помогают людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая им стандарты поведения. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из-за неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправданные таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры;

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

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

• «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они иногда оказывают большее влияние на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Многими авторами акцентируется положение о том, что корпоративная культура — это нечто идеальное: набор ценностей, убеждений, образов; это идеальное усваивается всеми и оно же направляет деятельность организации по заданному пути.

Из сказанного вытекают три задачи прагматического характера, связанных с вводом в действие корпоративной культуры.

• Надо создать идеальное[1] — набор ценностей, убеждений, образов поведения, эталонов должного, которые были бы одинаково приемлемы для руководителей, менеджеров и рядовых сотрудников. Что, в таком случае, должно составить такой набор общезначимого идеального?

• Надо добиться, чтобы идеальное было усвоено всеми, т. е. было всем известно, понятно и всеми принято к повседневному руководству. Тут же возникают вопросы практического содержания: как довести до сведения коллектива набор идеального? как побудить усвоить и использовать идеальное на практике? что значит руководствоваться идеальным в повседневной работе?

• Надо обозначить направления деятельности предприятия, которые обусловливаются (могут быть опосредованы) идеальным и дадут требуемые эффекты.

Корпоративная культура будет жизнеспособной, если личностные ценности работников и интересы потребителей услуг будут логично объединены в системокомплексы идеального — функциональное сочетание того и другого. При этом связь в идеальном личностно значимого для персонала и значимого для потребителей должна быть прозрачной, понятной работникам фирмы и стать предметом их целевых устремлений (рис. 7.3).

Из приведенных выше определений видно, что термины «ценности», «система» и другие еще не являются тем однозначно описываемым объектом, над которым можно совершать какие-то действия. Необходима некая модель, которая была бы понятной, описываемой с точки зрения теории менеджмента и пригодной для практического применения. Такую модель предложил Эдвард Шейн. Чем ниже уровень, тем менее заметными становятся культурные проявления (рис. 7.4).

Рассмотрим эти уровни подробнее.

Первый, поверхностный уровень организационной культуры виден стороннему наблюдатели через артефакты. Под артефактами Шейн пони-

[1] Идеальное в корпоративной культуре — это мотивационный компонент трудовой деятельности (в широком смысле), который составляют личностные ценности — духовные потребности, действующие параллельно с материальными интересами.

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

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

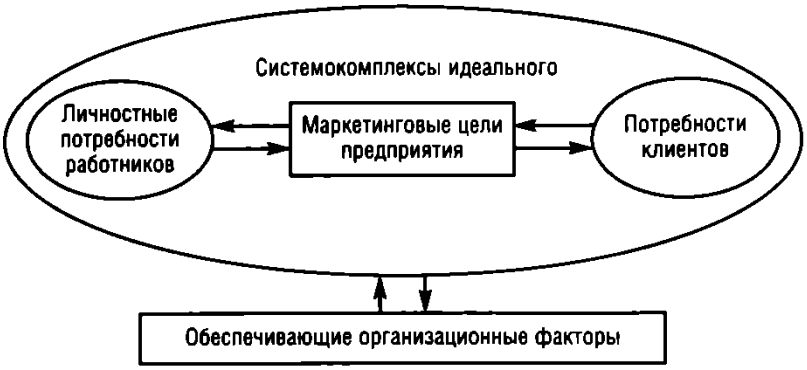


Рис. 7.3. **Психологический механизм корпоративной культуры**

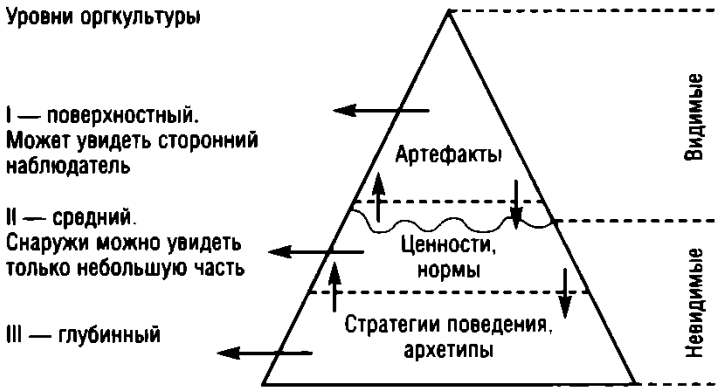


Рис. 7.4. **Уровни культуры по Э. Шейну**

мает конкретные продукты культуры (устные, письменные, предметы). На внешнем уровне располагаются видимые артефакты — стиль одежды, формы поведения, физические символы, организационные церемонии, дизайн офиса. Видимые артефакты — это все, что можно воспринимать зрительно, наблюдая за членами организации, или услышать в их разговорах. Чем в большем объеме у компании существует истории, зафиксированной в артефактах, тем мощнее организационная культура фирмы.

Символы, герои и ритуалы по существу видны любому стороннему наблюдателю. Однако их культурная значимость невидима и точно определяется только тем, как эта практика трактуется людьми внутри данной системы.

Второй уровень — это декларируемые нормы и ценности, которые мы можем видеть. Однако в компании очень часто существует «двойная мораль», те правила, о которых нигде не говорят, но все знают, что можно делать, а что — нельзя. Это латентные, т. е. скрытые для стороннего наблюдателя нормы, которых не видно снаружи, но о них можно судить по тому, как люди объясняют и оправдывают свои действия. Эти ценности члены организации «хранят» на сознательном уровне. Убеждения на начальном

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

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

этапе связаны с видимым проявлением ценностей. Но затем они уходят на более глубокий уровень сознания.

Некоторые ценности становятся настолько присущими культуре организации, что ее члены уже не осознают их. Это фундаментальные убеждения и представления, которые определяют поведение на подсознательном уровне и являются сутью организационной культуры. Члены организации принимают их как данность и часто перестают осознавать убеждения, определяющие их формы поведения, манеру речи и способы социального взаимодействия[1].

Третий — глубинный уровень — показывает нам, что все эти артефакты, нормы и правила лишь надстройка, которая определяется поведением людей. В американских учебниках под термином «поведение» понимают следующее: поведение — это наше реальное базовое допущение, которое мы себе разрешаем и принимаем. Под термином «мы» понимают, во-первых, создателя фирмы, а во-вторых, ее персонал (в терминах Шейна). По мнению психологов, поведением человека на 90% руководит его бессознательное, которое находит выражение в базовых верованиях. Они же, в свою очередь, отражаются в архетипах[2].

Изучением «глубинного» уровня организационной культуры, как правило, занимаются психология, философия и культурология. В экономике и менеджменте чаще всего изучаются и анализируются причины и особенности повседневного поведения персонала.

Таким образом, в первом приближении можно определить, что корпоративную культуру составляют:

- артефакты;
- декларируемые ценности, нормы;
- поведение персонала.

Э. Шейн подразделяет организационную культуру предприятия на субъективную и объективную (рис. 7.5)[3].

Объективная организационная культура связана с предметным окружением организации: природными условиями, особенностью архитектуры и дизайна здания фирмы, оборудованием, мебелью, коммуникациями, инфраструктурой, дорогами, стоянками, кафетериями и т. п. Она отражает организационную структуру в той степени, в которой отражаются ее основные ценности и представления и которые могут быть изменены в соответствии с этими ценностями.

Субъективная организационная культура — это разделяемые работниками предположения, ожидания, групповое восприятие организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают некоторые элементы символики, историю организации и биографии ее лидеров, мифы, табу, обряды, ритуалы, язык об-

[1] См.: *Дафт Р. Л.* Уроки лидерства. М.: Эксмо, 2006. С. 404.

[2] Архетипы — это базовые способы поведения, которые определяются национальной культурой.

[3] См.: *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. С. 140—154; *Shein E. H.* Organizational Calture and Leadership. San Francisco: Yossey Bass Pablisher. 1991. P. 28.

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

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

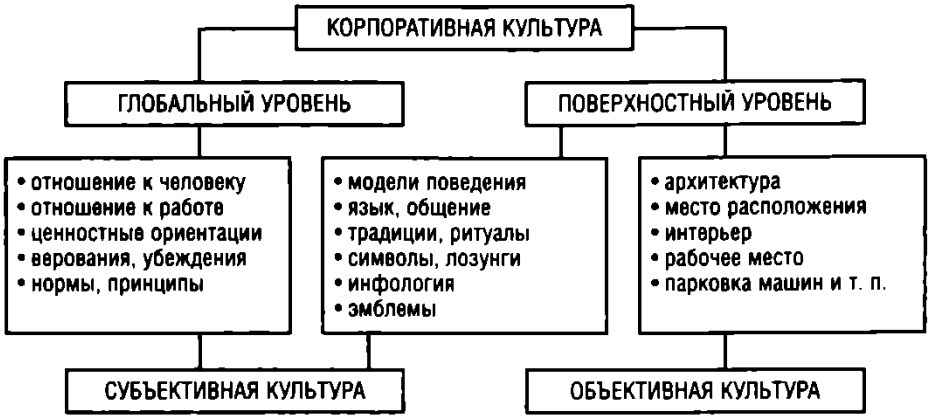


Рис. 7.5. **Составляющие корпоративной культуры по уровням изучения**

щения, лозунги. Эта культура служит основой формирования культуры управления, т. е. стилей руководства и принятия решений, делегирование полномочий и участия в управлении, отношений с клиентами и поставщиками, систем мотивации персонала и т. п.

За корпоративную культуру нельзя принимать только набор неких внешних признаков, таких как униформа, значки, фирменные конверты и пр.

На самом деле понятие «корпоративная культура» очень сложное и многогранное. Оно включает в себя множество взаимосвязанных элементов, которые дополняют друг друга и составляют основу для успешного функционирования организации (рис. 7.6).

Формальная корпоративная культура — это задокументированные, продекларированные ценности, поверья, нормы компании и т. д. Наиболее популярна классификация Ф. Харриса и Р. Морана, которые предлагают рассматривать конкретную корпоративную культуру на основе десяти характеристик:

1. Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других — поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т. п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур).

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

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

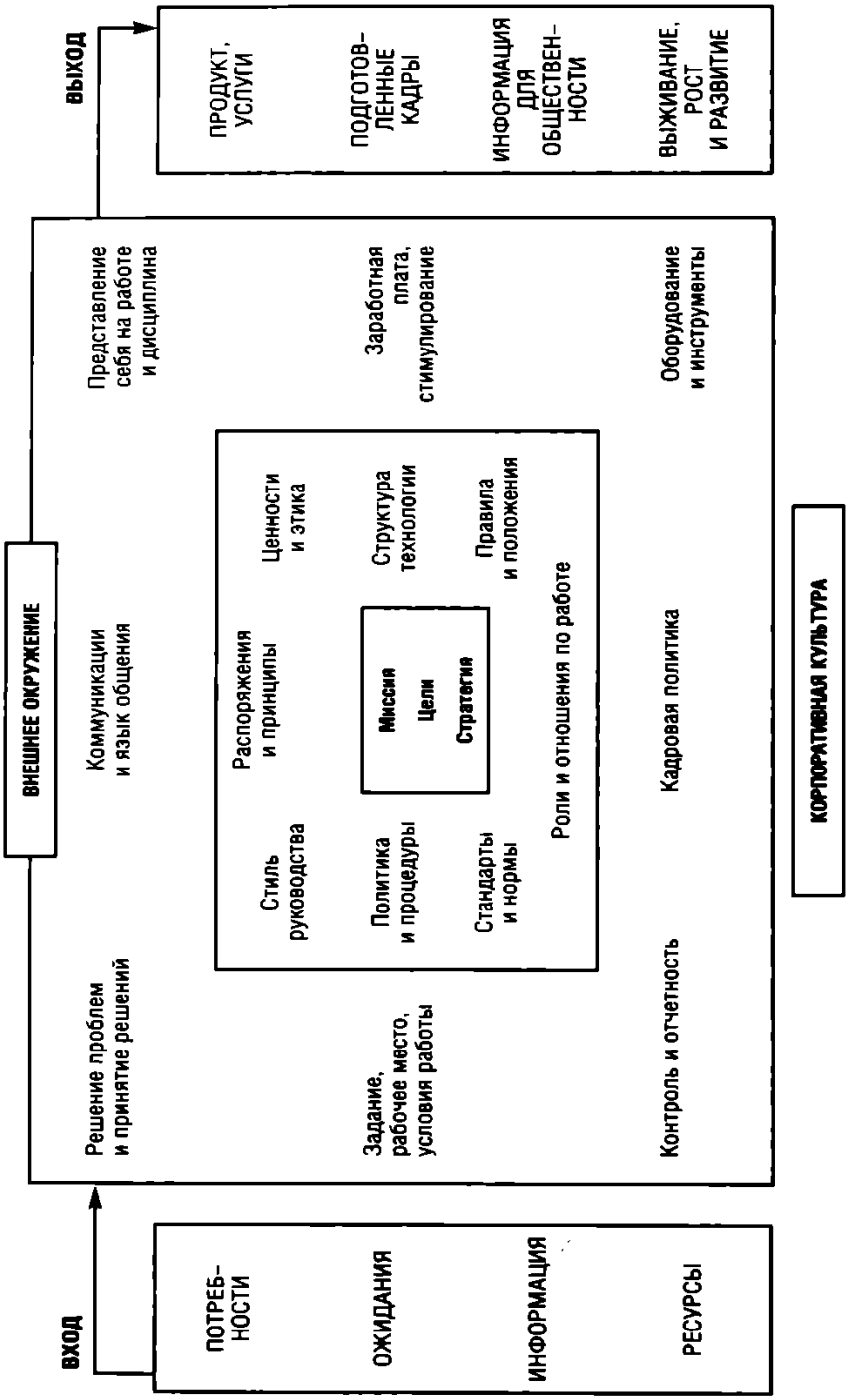


Рис. 7.6. **Концептуальная иллюстрация множественности аспектов корпоративной культуры**

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

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

4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питание; периодичность и продолжительность питания; совместное или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т. п.).

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности).

6. Взаимоотношения между людьми (влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т. д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов).

7. Ценности и нормы (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что — плохо; вторые — набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

8. Мировоззрение (вера/отсутствие веры в справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т. п.).

9. Развитие и самореализация работника (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).

10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

Влияние формальной и неформальной культур может быть взаимным, но возможна непрямая зависимость неформальной культуры компании от формальной бумажной. Коэффициент детерминации или корреляции между этими культурами может варьироваться от −1 до +1.

По Е. Моллу, к организационной культуре возможны следующие подходы[1]:

• *внутренний подход* предполагает выбор миссии, связанной с производством или обслуживанием, определение социальной миссии, принципов подбора персонала, направленности внутренней культуры организации на удовлетворение потребностей ее членов;

[1] См.: Организационное поведение. Самара: Бахрах-М, 2006. С. 44—45.

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

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

• *когнитивный подход* (обеспечение знаниями) ориентирует на планирование карьеры и развитие персонала, включая самые нижние уровни иерархии, на существование системы предложений по усовершенствованию деятельности организации и каждого из ее членов, стратегическая направленность, неформальные модели лидерства;

• *символический подход* предполагает наличие в организации особого языка, символической деятельности (действий), специальных церемоний, фиксированной истории организации, легенд, символических фигур (людей) и т. п.;

• *побуждающий подход* привлекает особое внимание организаций к системе мотивирования работников. В этом случае фирма оплачивает работу своих служащих так же или даже выше, чем в других сходных компаниях. Вознаграждение за достигнутые результаты выражается в форме предоставления возможности обучения, развития деловых и личностных качеств персонала. Каждый член организации может воспользоваться услугами консультантов и преподавателей для совершенствования собственной деятельности. Разрабатываются специальные программы профессиональной и управленческой карьеры в организации. Различные ритуалы и церемонии являются частью мотивационной стратегии.

Из логики сказанного вытекает следующее определение корпоративной культуры. Организационная (корпоративная) культура — это система ключевых внутрифирменных ценностей, убеждений, представлений, норм, правил и принципов взаимоотношений персонала, изобретенных (открытых или выработанных) определенной группой людей по мере того, как организация училась решать проблемы, связанные с ее адаптацией к внешней и внутренней среде, воспринимаемая всем персоналом организации, добровольно или в процессе воспитания и передающаяся новичкам как истинные или правильные. Другими словами — это моральный кодекс поведения работников.

Корпоративную культуру (рис. 7.7) можно представить в виде трехуровневой с выделением визуального, символического и мировоззренческого уровня. Один и тот же элемент может присутствовать на разных уровнях и по-разному проявляться в зависимости от ракурса рассмотрения.

Визуальный уровень проявляется наглядно и его достаточно просто скорректировать, чтобы он соответствовал техническим и моральным требованиям организации, помогал повысить производительность труда, снизить издержки, сократить время вынужденных перерывов и др. Когда новый человек приходит в компанию, самые первые выводы о ее корпоративной культуре он может сделать на основании изучения символического уровня — корпоративных символов и обрядов, которые легко увидеть без проведения опросов и интервью. Чтобы изучить мировоззренческий уровень, состоящий из подсистем культуры поведения и культуры управления, требуется наличие специальных навыков и инструментов диагностики. Основным регулирующим нормативным документом для этого уровня является корпоративный кодекс компании, который фиксирует в письменной форме созданные элементы оргкультуры и регламентирует поведение сотрудников.

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

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

Мировоззренческий уровень	Культура поведения	
	Ценностные ориентации	*Коммуникации и социализация*
	Осознание себя и своего места в организации	Распространение и обмен информацией
	Нормы	Характер контактов
	Нравственный потенциал сотрудников (ценности)	Социально-коммуникативный потенциал сотрудников
	Система потребностей и приоритетов	Адаптация персонала
	Корпоративная социальная ответственность	Социально-психологический климат
	Убеждения и отношения	Внешние коммуникации
Символический уровень: игровая и мифологическая символика, обряды, ритуалы, внешний вид на работе, язык, особые условия (символы могущества компании), рекламные атрибуты, структуры внешней идентификации компании		
Визуальный уровень: технологии, здание, архитектура и дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространствструктуры внешней идентификации компании		

Рис. 7.7. **Структура организационной культуры**

Оргкультура является подсистемой управления жизнедеятельностью организации, которая способствует ее развитию и успешному функционированию на рынке за счет овладения сознанием большинства сотрудников; позволяет компании создать гибкую, адаптивную и тем самым эффективную производственную систему, поскольку именно она определяет, как, каким образом и с какими затратами достигаются результаты ее деятельности, обуславливая изменение соотношения между объемом производства и измеряемыми затратами.

Цель сильной и сознательно сформированной организационной культуры — способствовать реализации стратегии организации посредством создания высокоэффективного мотивационного механизма, обеспечивающего высокую организационную эффективность и лояльность персонала организации.

Организационная культура выполняет ряд важнейших функций, значимость и приоритетность которых для развития инновационной деятельности компании может меняться, что зависит от ее типа, этапа развития и от целей, которые ставит руководство компании.

Функциями корпоративной культуры являются (табл. 7.2):

- воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;
- оценочно-нормативная (на основе сравнения реального поведения человека, группы, корпорации с нормами культурного поведения);
- регламентирующая и регулирующая — применение культуры как индикатора и регулятора поведения;
- познавательная (например, познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника);

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

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

Таблица 7.2

Функции организационной культуры

Познавательная	Позволяет работнику реализовать в рамках оргкультуры такие личностные мотивы, как любознательность, склонность к анализу и научным исследованиям, желание лучше осознать свой мир и свое в нем предназначение, определить свое место и статус в определенном коллективе людей, познать свое «Я», свои сильные и слабые стороны и т. п.
Ценностеобразующая	Формирование у людей взглядов и отношений к смыслу жизни и правильного понимания тех ценностей, которые предлагает окружающая среда. Множественность систем ценностей и подверженность какому-либо влиянию порой заставляют человека отказаться от позитивных общечеловеческих ценностей и идеалов, выбрав бесчеловечные, грубые, антигуманные, стяжательские или аморальные ценностные ориентиры. Личностные ценности генетически производны от ценностей социальных групп. Выбор и освоение человеком ценностей обусловлены чувством его идентичности, принадлежности к той или иной малой группе. Эти малые группы могут служить своего рода фильтром, ускоряя, замедляя или даже препятствуя освоению ценностей
Коммуникационная	Установление и использование через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразность в анализе и оценке любого вида информации, любого вида деятельности. Путем разработки эффективных коммуникаций усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации, в решаемые ею проблемы. Данная функция позволяет удовлетворить естественную и в последнее время весьма актуальную потребность в информации
Нормативно-регулирующая	Благодаря своей интеграционной направленности ведет к идентификации работниками себя с организацией, задает регулирующие нормы поведения работников, делая это поведение предсказуемым и управляемым. Именно благодаря развитию этой функции рождается такое отношение к работе, которое приводит не просто к удовлетворенности трудом, а к приверженности к организации в целом. Нормативно-регулирующая функция позволяет контролировать формы поведения и восприятия, вырабатывая наиболее целесообразные с точки зрения данной организации
Мотивирующая	Принадлежность к сильной оргкультуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в интересах и на благо своей организации. Высокая миссия, великие цели, образцовые доброжелательные взаимоотношения, продуманная система материального и социального стимулирования, демократический стиль и процедуры управления, будучи частями оргкультуры, имеют огромное мотивирующее воздействие на работу персонала предприятия
Инновационная	Внешняя функция, помогающая организации выжить в условиях конкурентной борьбы, занять передовые позиции в экономике. Основу ее составляют система целей, ориентированная на потребности клиентов, готовность к риску и внедрению инноваций, социальная ответственность. Результатом ее являются создание позитивного имиджа организации и завоевание высокого авторитета как у поставщиков, так и у потребителей
Стабилизационная	Развитие системы социальной стабильности в организации, достижение общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива

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

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

• смыслообразующая корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;

• коммуникационная — через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание работников и их взаимодействие;

• рекреативная — восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры, причастности работника к ней и разделение ее ценностей;

• функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации.

Культура может содержать в себе ряд неписаных правил, которые значительно влияют на поведение сотрудников и корпоративную деятельность в целом. Она определяет повседневные рабочие взаимоотношения, характер общения, приемлемые формы поведения, распределение и восприятие власти; выражает ценности и убеждения, необходимые для успешного взаимодействия организации с окружающей средой.

Культурные ценности должны поддерживать способность к адаптации, сотрудничество между отделами и умение быстро реагировать на изменения окружающей среды, так как в условиях жесткой конкуренции требуются скорость и гибкость.

Э. Шейн считает, что формы (типы) организационной культуры отвечают на два основных вызова, с которыми сталкивается организация:

• агрессивность внешней среды;

• внутренняя дезинтеграция.

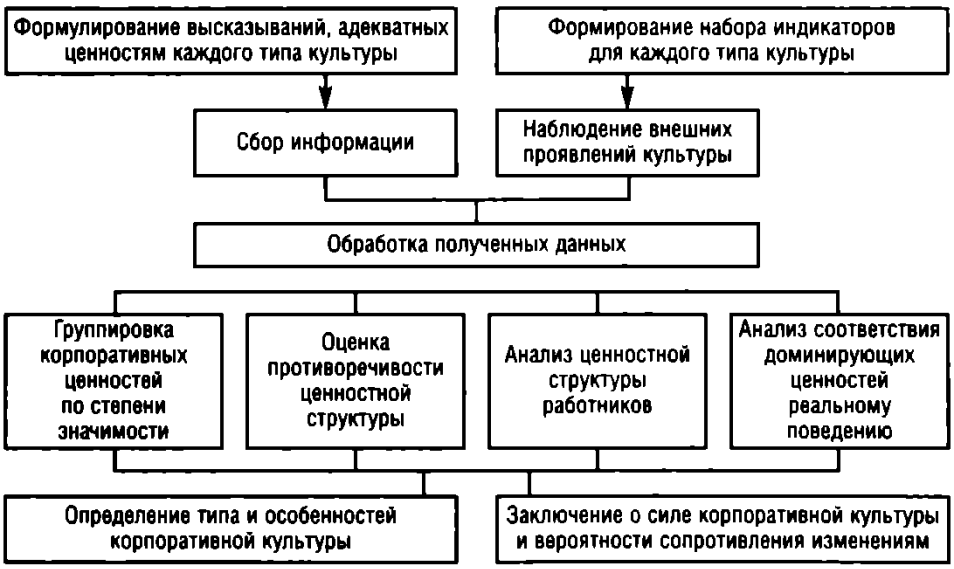


Рис. 7.8. **Алгоритм анализа корпоративной (организационной) культуры**

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

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

Организации стремятся сформировать сильную культуру, которая объединяет людей в дружный коллектив, чтобы поддерживать работу в командах, сотрудничество и взаимное доверие. В обстановке доверия люди более склонны обмениваться идеями и знаниями, проявлять творческое начало и открытость, т. е. адаптироваться к окружающей среде (рис. 7.9).

Целенаправленное формирование и изменение организационной культуры должно осуществляться с учетом факторов, оказывающих на нее влияние. В самом общем виде они могут быть разделены на две группы: факторы внешней и факторы внутренней среды. Их изменение требует изменения и организационной культуры. В рамках отдельно взятой организации невозможно повлиять на внешние факторы, можно только при-

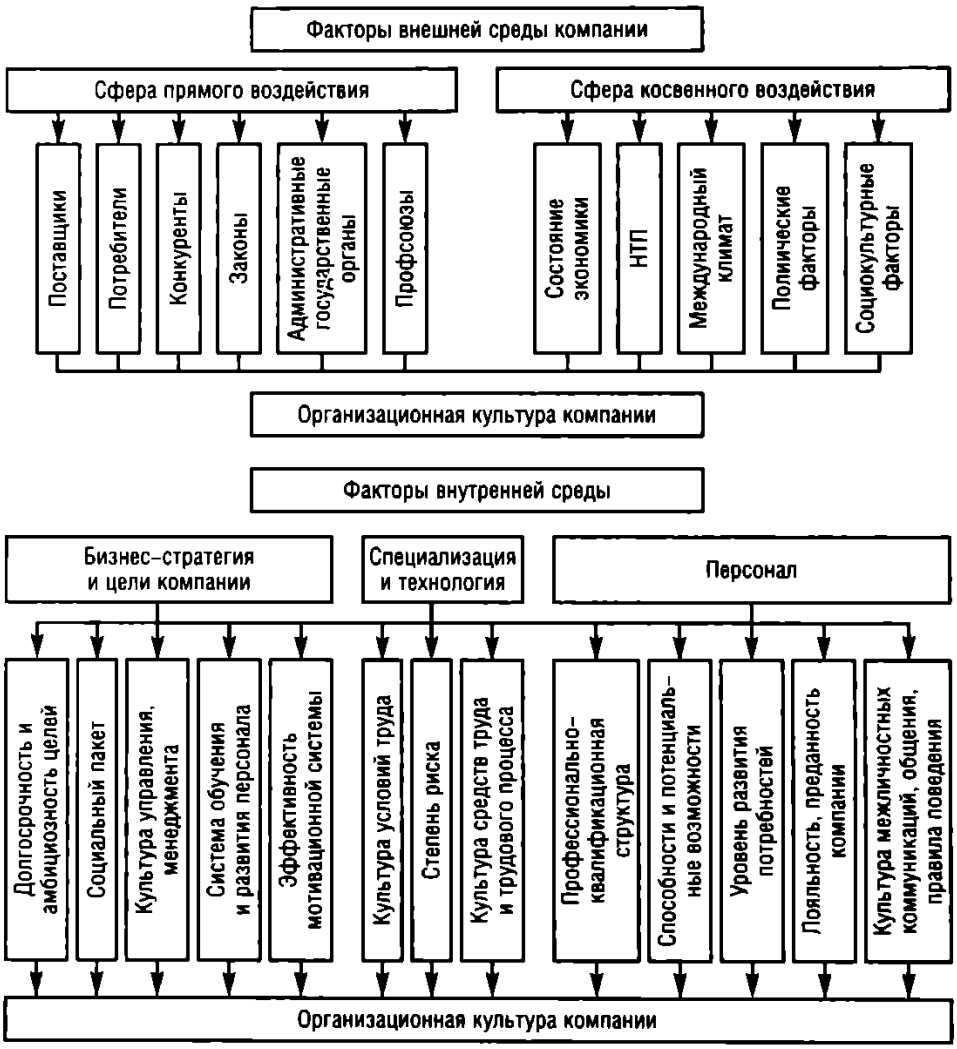


Рис. 7.9. **Факторы окружающей среды, воздействующие на корпоративную культуру**

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

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

нимать их во внимание и учитывать, поэтому при управлении формированием и изменением организационной культуры первостепенными являются внутренние факторы, так как они в большей степени поддаются влиянию (табл. 7.3).

Решающим фактором в становлении корпоративной культуры является философия компании или, другими словами, принципы, которым следует руководство компании. Эти принципы формируются в рекламных матери-

Таблица 7.3

Факторы, влияющие на организационную культуру компании

Внутренние факторы	Внешние факторы
Общеорганизационные факторы: • история, собственность и размер компании; • цели и задачи компании; • стратегия; • структура компании; • уровень научно-технического развития компании; • характер и содержание работы компании; • быстрый рост компании, переход от семейного бизнеса к профессиональному управлению; • внутренний и внешний дизайн помещений компании	• Национальные особенности (традиции, культура и т. д.). • Общие экономические условия. • Степень интегрированности страны в мировую систему экономики и культурных отношений, мировая конкуренция. • Классовые, этнические, расовые различия, специфика национальной культуры. • Деловая среда в целом и в конкретной отрасли. • Уровень научно-технического развития отрасли. • Уровень правового развития общества, в том числе правовая защищенность граждан и трудовое законодательство. • Информационный уровень развития общества в целом. • Государственная политика в области инноваций. • Этические и моральные нормы и ценности, превалирующие в обществе (в том числе отношение к труду и работнику, религия). • Идеология и религия. Определение значения вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны компании, вера как средство снятия стресса
Факторы управления: • политика компании в области инноваций; • средства и методы, используемые для достижения целей; • контроль и установление критериев измерения достигнутых результатов; • система мотивации персонала; • создание творческой атмосферы в коллективе; • личность руководителя, его имидж; • стиль руководства; • цели и ценности высшего руководства компании, его отношение к работе и тип реакции на критические ситуации; • власть, статус и установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти, определение и распределение статусов в компании	
Факторы, связанные с персоналом: • формальные методы и системы коммуникаций, общий язык сотрудников и организационные процессы; • квалификация, образование и общий уровень развития персонала; • характер и содержание работы; • границы социальных групп и критерии вхождения и выхода из этих групп; • личные взгляды всех членов компании; • локальные культуры подразделений компании	

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

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

алах, в речах основателей компании, информационных документах. Формирование таких принципов преследует цель создать в глазах своих сотрудников и во внешней среде определенный имидж корпорации.

Корпоративная культура, как и всякая система, имеет свои жизненный цикл, т. е. проходит все этапы от зарождения до ликвидации (исчезновения, замены).

Зарождение корпоративной культуры обычно происходит с возникновением новой хозяйствующей организации. В определенном смысле отдельные элементы этой культуры могут бросить вызов устоявшимся в обществе представлениям и настроениям. На этой стадии к зарождающейся культуре преобладает либо пассивно-снисходительное, либо отрицательное отношение. Возможны даже всеобщее осуждение и санкции. Однако именно новая культура является базой для формирования предпосылок дальнейшего развития организации.

Стабилизация корпоративной культуры может быть констатирована, когда этой культуры придерживается подавляющее большинство, когда она становится органичной средой существования и развития. Причем речь идет как о бытовом проявлении этой культуры (одежде, досуге и т. п.), так и о духовной составляющей (мировоззрении, предпочтении, мотивах и т. п.).

История корпоративной культуры при переходе на уровень классики. Основные элементы культуры обобщаются, обрастают мифами и легендами. Этот уровень становится плацдармом для дальнейшего развития общества и культуры в широком смысле. То есть культура выходит за рамки собственно корпоративной и становится межкорпоративной культурой, а затем и культурой бизнеса в целом.

В этих условиях для реализации проектов ресурсов одной компании зачастую не хватает и менеджменту приходится переходить на уровень межкорпоративной культуры, т. е. оперативно корректировать систему ценностей, норм, форм коммуникаций и т. п. Все это способствует развитию тенденции перехода от конкуренции к парт нерству.

Следующей стадией развития корпоративной культуры является культура бизнеса в целом. Возникновение крупных интегрированных структур (в частности, сетей) влечет за собой осознание необходимости формирования не просто договорных отношений, но и интеграции ценностей, идеологии. Культуру бизнеса можно охарактеризовать как инструмент преобразования управленческих технологий в технологии системной организации деятельности корпорации. Те компании, которые выходят на уровень культуры бизнеса, имеют лучшие условия для своего развития, так как:

- способствуют формированию новых возможностей для развития бизнеса;
- формируют новую культурную среду, обеспечивающую возникновение новых потребностей общества в развитии дополнительных видов бизнеса.

Естественно, что компании, находящиеся на разных уровнях развития корпоративной культуры, имеют разные перспективы (табл. 7.4).

Для описания корпоративной культуры разработано большое количество моделей (табл. 7.5).

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

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

Таблица 7.4

Перспективы компаний с различным уровнем корпоративной культуры

Уровень	Характеристика компании	Перспективы компании
Корпоративная культура	Развитая атрибутика корпоративной культуры; ориентация на получение прибыли, завоевание и удержание позиций на рынке; патриотизм, командный дух	При отсутствии способности учитывать быстро меняющиеся условия макросреды компания может стать неэффективной
Межкорпоративная культура	Открытость, готовность к изменениям. Корпоративная культура компании толерантна к другим культурам, их ценностям, нормам и атрибутам	Дополнительные возможности ведения бизнеса, расширение информационных ресурсов, развитие персонала, стабильное функционирование компании
Культура бизнеса	Готовность к социальному партнерству; взаимное обогащение корпоративной культуры компании и общественных ценностей	Развитые ценности и потребности формируют предпосылки для появления новых направлений деятельности

Таблица 7.5

Проявление различных организационных культур на рабочем месте

1. Культура, ориентированная на процесс	**Культура, ориентированная на результат**
Люди избегают рисковать	Люди свободно чувствуют себя в незнакомой ситуации
Люди тратят меньше усилий	Люди тратят максимум усилий
Каждый день похож на другой	Каждый день бросает работникам новый вызов
2. Культура, ориентированная на работу	**Культура, ориентированная на сотрудника**
Акцент на выполнение работы	Уделяется внимание личным проблемам
Важные решения принимаются отдельными сотрудниками	Важные решения принимаются группой
Организация заинтересована только в том, чтобы люди выполняли свою работу	Организация заинтересована в благополучии своих сотрудников и их семей
3. Профессиональная культура	**Цеховая культура**
Люди думают о будущем на много лет вперед	Люди не задумываются о далеком будущем
Личная жизнь сотрудников считается их личными проблемами	Правила организации охватывают поведение на работе и дома
Только компетенция играет роль при найме на работу	Семья, социальный класс и школа играют роль при найме на работу
4. Открытая система	**Закрытая система**
Организация и ее сотрудники прозрачны для новичка и стороннего человека	Организация и ее сотрудники закрыты и засекречены даже для своих членов
Почти каждый подходит для работы в организации	Только люди, наделенные особыми качествами, подходят организации

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

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

Окончание табл. 7.5

Новым сотрудникам требуется только несколько дней, чтобы почувствовать себя как дома	Новым сотрудникам требуется более года, чтобы почувствовать себя как дома
5. Жесткий контроль	**Слабый контроль**
Каждый осознает значение себестоимости	Никто не осознает значение себестоимости
Время собраний пунктуально соблюдается	Время собраний соблюдается приблизительно
Существует много шуток по поводу работы и организации	Всегда серьезное отношение к работе и организации
6. Прагматическая культура	**Нормативная культура**
Акцент на удовлетворение потребительских потребностей	Акцент на четкое исполнение процедур
Результаты более важны, чем процедуры	Корректное выполнение процедур более важно, чем результаты
Прагматическое, а не догматическое отношение к вопросам этики	Высокие стандарты в вопросах этики, даже в ущерб результатам

Источник: Управление человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2002. С. 329.

Например, модель Г. Харрисона различает четыре типа организаций с корпоративной культурой, ориентирующиеся на роли, задачи, человека и власть. Для анализа он выбрал процесс распределения власти, ценностные ориентации личности, отношения индивида в организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. Такие модели корпоративной культуры редко встречаются в чистом виде, но большинство организаций ближе всего по своей культуре к какой-либо из них:

• *корпоративная культура, ориентированная на роль.* Организации с такой культурой стремятся быть рациональными и аккуратными, насколько это возможно. В центре внимания таких организаций — процедуры и правила, ясно сформулированные функциональные предписания. Им присущи озабоченность свободой действий, соблюдение законов и ответственность. Особо выделяются иерархия и статус. Работники продвигаются по службе с четко определенными карьерными путями. Стабильность и респектабельность нередко также ценятся, как и компетентность. Система не может быстро адаптироваться к изменениям, им недостает гибкости;

• *корпоративная культура, ориентированная на задачу.* Здесь выше всего ценится выполнение сверхзадач. В центре внимания — гибкость, быстрота, способность справляться с новыми ситуациями и адаптироваться к ним. Важно отметить, что структурные функции и действия организации оцениваются в зависимости от вклада в сверхзадачи. Власть считается законной, если она основана на соответствующих знаниях и компетенции, а не на силе и положении. Карьера работника зависит от способности справляться со все более сложными изменениями и задачами. Организационная структура меняется, чтобы выполнять задания или функции;

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

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

• *корпоративная культура, ориентированная на человека.* Организация сама по себе — это средство для выполнения желания ее членов, которые они могут выполнить сами. Люди в таких организациях никогда не делают то, что противоречит их целям и ценностям. Здесь главное — умение и потенциал отдельных работников. Именно люди определяют успешность таких организаций. Карьера работника зависит от качества его работы и достижений. Человеческие ресурсы — превыше всего;

• *корпоративная культура с ориентацией на власть (силу).* Такие организации пытаются сдерживать окружающую обстановку и подавлять возражение (сопротивление). Они не желают подчиняться каким бы то ни было внешним законам или власти. Центральная тема — рост организации. Руководители прилагают все усилия, чтобы установить абсолютный контроль над подчиненными. Работники борются за стратегические посты, карьера складывается в соответствии с их положением на этой арене власти. Такие организации конкурентоспособны и заботятся о своих сферах влияния.

Ян Хармс показал эти модели в виде Х-окна и разбил их на несколько типов.

1. *Культуры, ориентированные на процесс, в сравнении с культурами, ориентированными на результат.* В первых из них преобладает технический и бюрократический порядок, в последних — всеобщая заинтересованность в результатах. Этот аспект связан со степенью культурной однородности: в культурах, ориентированных на результат, каждый воспринимает свою повседневную практику одинаковым образом, в то время как в культурах, ориентированных на процесс, существует обширный диапазон различного восприятия на разных уровнях и в различных частях бизнес-единицы. Степень культурной однородности — это мера ее «силы»: исследование подтвердило, что сильные культуры больше ориентированы на результат, чем слабые, и наоборот (Peters and Waterman, 1982).

2. *Культуры, ориентированные на работу, в сравнении с культурами, ориентированными на сотрудников.* Первое предполагает ответственность работников только за выполнение работы и ничего больше; культуры, ориентированные на сотрудников, предполагают обширную ответственность за благосостояние сотрудника. На уровне отдельных менеджеров различие между ориентацией на работу и ориентацией на сотрудника показано в популярной «Управленческой решетке» Р. Р. Блейка и Дж. С. Мутон (Blake and Mouton, 1964). Исследование института IRIC показало, что ориентация на работу или на сотрудника — это часть культуры, а не только индивидуальный выбор менеджера. По-видимому, позиция бизнес-единицы относительно этого аспекта в основном является результатом исторических факторов, например, философии основателя(ей), и наличием или отсутствием в ее недавней истории экономических кризисов, сопровождавшихся массовыми увольнениями.

3. *Профессиональные культуры в сравнении с цеховыми культурами.* В первых члены организации (обычно высокообразованные) идентифицируются главным образом в соответствии с их профессией; в последних — устанавливают свою идентичность в соответствии с организацией, в которой

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

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

работают. В социологии этот аспект используется довольно давно и определяется как «локальное» в сравнении с «космополитическим», как контраст между внутренней и внешней формой связей.

4. *Культуры открытых систем в сравнении с культурами закрытых систем.* Этот аспект определяет общий стиль внутренних и внешних коммуникаций и легкость, с которой принимается человек, не принадлежащий к данному кругу, или новичок. Этот аспект — только один из шести, по которому было обнаружено системное различие между датскими и нидерландскими подразделениями. Представляется, что организационная открытость является в большей степени социетальной характеристикой Дании, чем Нидерландов. Это показывает, что организационные культуры также содержат элементы, которые отражают различия национальных культур.

5. *Культуры с жестким контролем в сравнении с культурами со слабым контролем.* Показатель определяет степень формальности и пунктуальности, существующих в рамках организации. Это отчасти определяется технологической функцией организации: можно ожидать, что банковские и фармацевтические компании продемонстрируют жесткий контроль, исследовательские лаборатории и рекламные агентства — слабый. Однако, даже обладая одними и теми же технологиями, организации по этому показателю все же различаются.

6. *Прагматичные культуры в сравнении с нормативными культурами.* Последний показатель описывает господствующий способ поведения (гибкий или ригидный) по отношению к внешней среде, особенно к потребителям. Бизнес-единицы, оказывающие услуги, вероятно, будут более прагматичными (гибкими); в то время как бизнес-единицы, связанные с необходимостью выполнения узаконенных правил, будут более нормативными, тем самым оценивается степень «ориентации на потребителя».

Изучение национальных (Hofstede, 1991)[1] и организационных (Hofstede, 1990)[2] культур показало, что национальные культуры различаются в основном на уровне ценностей, в то время как организационные находятся на поверхностном уровне практики: символов, героев и ритуалов и существенно различаются в разных странах (табл. 7.6).

Доминирующий способ действия американцев — действие. Для них важно получение результата, работа в соответствии с измеримыми стандартами, получение вознаграждения. Способы мотивации служащих: содействие продвижению по службе, повышение, премии и другие формы общественного признания.

Для других культур характерно позволение людям, событиям и идеям течь спонтанно; для людей важно освобождение, избавление от забот, деятельность по желанию, работа в течение и для текущего момента. Если менеджеры в таких культурах не находят удовлетворения от работы с коллегами и текущими проектами, они уходят; они не будут работать только для получения будущей награды.

---

[1] *Hofstede G.* Cultureo and Organizations: Software of the Mind. London: MC. Graw—Hill, 1991.

[2] *Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D.D. and Sanders G.* Measuring organizational cultures // Administrative Science Quarterly. 1990. No 35. P. 286—316.

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

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

Таблица 7.6

Сравнение американской и противоположной организационной культуры

Параметры культуры	Американская культура	Противоположная культура
Природа человека	Смесь добра и зла. Изменение возможно. Подчеркивается значение тренинга и развития; необходимо дать человеку возможность научиться работать	Человек хороший | Человек плохой Изменение невозможно Подчеркивается значение отбора и соответствия; необходимо выбрать правильного человека на рабочее место и не ждать, что он изменится
Отношение человека к природе	Человек доминирует над природой. Политические решения принимаются в пользу того, чтобы использовать природу для удовлетворения потребностей людей, т. е. строить дамбы, дороги и т. д.	Гармония с природой | Подчинение природой Политические решения принимаются в пользу того, чтобы сохранить природу
Отношение человека к другим людям	Индивидуализм Менеджер по персоналу ориентируется на академические и трудовые достижения кандидатов при подборе кадров. Решения принимаются индивидуально	Группа (иерархическая или латеральная) Менеджер по персоналу ориентируется на родственные и иные связи кандидата при подборе кадров. Решения принимаются в группе
Ведущий способ активности	Делать Сотрудники много работают для достижения целей; сотрудники максимизируют работу	Контролировать | Существовать Сотрудники работают лишь столько, сколько необходимо для выживания; сотрудники минимизируют работу
Концепция пространства	Частное Руководитель проводит важную встречу в большой комнате, за закрытыми дверьми, ему помогает секретарь, не допускающий перебивающих реплик	Публичное Руководитель проводит важную встречу в комнате средних размеров, двери постоянно открывают сотрудники и посетители, перебивая работу
Ориентация во времени	Будущее/настоящее Политические заявления относятся к 5-, 10-, 15- и 20-летним целям; внимание фокусируется на сегодняшнем дне; инновации, гибкость, динамика; особое значение придается изменению будущего	Прошлое | Настоящее Политические заявления этого года отражают политические заявления 10-летней давности; компании опираются на традиции, которые они использовали в прошлом, для достижения будущего

Источник: *Галкина Т. П.* Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2001. С. 88—89.

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

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

Представители культуры, ориентированной на результат деятельности, более активны, они пытаются достигнуть в жизни большего. Представители культуры, ориентированной на существование, более пассивны, они ждут, что произойдет в жизни, получая новый опыт.

Ранее считалось, что причина отставания развития производства связана с национальной и корпоративной культурой[1]. В настоящее время стало понятно, что культура компании должна соответствовать потребностям внешней среды и корпоративной стратегии, чтобы сотрудники могли создать организацию, которую сложно победить в конкурентной борьбе. Эволюция организационной и корпоративной культур показана в табл. 7.7.

Таблица 7.7

Эволюция организационной и корпоративной культур

Индустриальное общество			Постиндустриальное общество
Организационная культура			Корпоративная культура
Тейлоризм. Начало XX в.	«Человеческие отношения». 1930—1950-е гг.	«Социальная система». 1950—1970-е гг.	«Постэкономическая система». 1970-е гг. по настоящее время
Естественно-научная парадигма инструментальной организации как хорошо отлаженной машины (приоритет внутренней среды)	Парадигма превращения организации в инструмент для человека (приоритет внутренней среды)	Парадигма организации как инструментальной системы: части подчинены функционированию целого (релевантная внешняя среда)	Парадигма организационной постинструментальной (субъективной) системы: целостность сочетается с автономностью частей (приоритет интересов общественности вне и внутри организации)
Жесткая, бюрократическая организация	Штабная (линейная) организация	Матричная и проектно-ориентированная организация	Свободно связанные организационные сети (дивизионная организация, вертикально-интегрированная корпорация — ФПГ, ТНК, холдинг и т. п.)
Разъединение экономического и социального факторов	Обращение к социальному фактору	Соединение экономического и социального факторов	Социально-этический менеджмент и маркетинг
Экономический рационализм любой ценой	Экономический рационализм с учетом человеческого фактора	Экономический рационализм за счет масштабов организации	Экономический рационализм на основе высоких технологий
Специализация труда	Производственное взаимодействие всех работников	Профессиональная квалифицированность	Творчество, активность на рабочем месте

[1] См.: *Edgar H. Schein.* Organizational Culture // American Psycholigist. 1990. No. 2.

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

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

Окончание табл. 7.7

Индустриальное общество			Постиндустриальное общество
Организационная культура			Корпоративная культура
Жесткая технологическая кооперация и координация («работник — винтик»)	Использование неформальных структур как активной силы	Коллективные переговоры работников (профсоюзы) с управляющими (согласие, сотрудничество)	Соучастие, принятие работниками ответственности (социальное партнерство) за состояние дел в организации
Управление качеством (шаблоны, инспекция, штрафы)	Управление процессами: контрольные карты, предупреждение дефектов, усложнение мотивации	Всеобщее управление качеством в организации (стандарт, сертификат, мотивация)	Менеджмент, ориентированный на качество, охрана окружающей среды (гарантирование качества продукции и безопасности)
Работа с общественностью: пропаганда, реклама	Работа с общественностью: пресс-служба, институциональная реклама	Работа с общественностью: воздействие с учетом обратной связи	Работа с общественностью: двухсторонняя модель, консультирование, кризисные ситуации

Особенности проявления корпоративной культуры достаточно часто определяются сферой деятельности. Например, в банковской сфере она более определенна, строга, поведение сотрудников четко расписано, стиль общения — более формальный (белые блузки и рубашки, темно-синие юбки и брюки). Корпоративная культура в сфере торговли и продаж — часто весьма разнообразна, самобытна; как правило — она менее определенна, допускает больше вариаций в поведении, общении, стиль общения менее формален, более демократичен; приветствуется энергичность, общительность, коммуникабельность. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

Российская организационная культура — результат длительного исторического развития.

Организационную культуру Советской России можно охарактеризовать как командно-административную и излишне идеологизированную, декларативную, экстенсивную, насыщенную показухой, компенсировавшей разрыв между необоснованными планами и реальными возможностями, сопровождавшуюся слабой правовой защищенностью субъектов экономики (отдельных работников, трудовых коллективов и профессиональных групп) и низкой инновационностью[1]. Она базировалась на советской экономической культуре, воплотившейся в массовых установках зависимости,

[1] С этими характеристиками организационной культуры связаны и качества работников — непосредственных носителей ее ценностей и норм.

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

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

минимизации экономических усилий, ограничении потребностей до уровня «как у всех», что способствовало воспроизводству пассивности, установок на приспособление и ориентации на государство при решении проблем жизнеобеспечения. Все эти факторы привели к формированию особого типа культуры труда, оказали влияние на формирование особого феномена «человека советского», для которого (внешне) труд был «делом чести, делом доблести и геройства». Реально же трудовая культура в значительной степени была искажена. Деформация культурного, ценностного содержания труда — одно из самых негативных последствий советской эпохи. В то же время поддержание на идеологическом уровне положительного отношения к труду, его высокое положение в системе ценностей народа определяло успех социально-экономического развития страны.

Положительными чертами организационной культуры, сформировавшейся в советский период, являлись:

- развитая коллективистская трудовая мораль;
- самоотдача;
- умение подчинять личное общественному;
- чувство причастности к общему делу;
- готовность бескорыстно прийти на помощь и т. д.

На рубеже 1990-х гг. Россия вступила на новый этап развития и объективно оказалась в ситуации необходимости модернизации отечественной организационной культуры. Успех этой модернизации обычно ассоциировался с заимствованием западных культурных ценностей, а преобразования в России проводились преимущественно на основе западных моделей и технологий бизнеса. Предполагалось, что старые «советские» культурные нормы будут неизбежно вытесняться новыми «рыночными» как более эффективными[1].

Результаты многих исследований показывают, что при внешней ориентации на рынок и на новые формы отношений трудовые отношения на российских предприятиях мало чем отличаются от старых[2]: решающими факторами, их определя ющими, являются вид деятельности предприятия и характер внешней среды, в частности конкуренции. Не оказывают существенного влияния на конкретный вид культуры организации тип собственности, национальная принадлежность и размер организации. В структурном отношении современная российская организационная культура очень разнородна и включает в себя образцы дореволюционной, советской и частично западной культуры, в части стремления подражать в образе, стиле, уровне и качестве жизни западным странам, заимствования их сти-

[1] См.: Трудовые отношения на новом частном предприятии (социологический анализ данных трех исследований) / Отв. ред. А. Л. Темницкий. М.: Издательство Института социологии РАН, 2000. С. 6.

[2] См.: *Ильин В. И.* Трудовая культура в процессе трансформации // Журнал социологии и социальной антропологии. 1999. Т. 2. Вып. 1.; *Сафронов В. В., Бурмыкина О. Н., Корниенко А. В., Нечаева Н. А.* Российская культура и отношение граждан к общественным преобразованиям // Журнал социологии и социальной антропологии. 1999. Т. 2. Вып. 2.; Трудовые отношения на новом частном предприятии (социологический анализ данных трех исследований) / Отв. ред. А. Л. Темницкий. М.: Изд-во Института социологии РАН. 2000 и др.

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

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

ля и образа жизни. При этом не создается устойчивых механизмов в регулировании трудового поведения, предпринимательских ориентаций и установок.

Основными характеристиками российской организационной культуры являются:

• стремление к коллективизму и общинности наряду со слабой личной ответственностью, распыление ответственности между всеми членами коллектива и, как следствие, большая значимость неформальных отношений;

• слабая выраженность способности к самоорганизации;

• низкая исполнительская культура, обусловленная особенностями стимулирования труда в России и ответственности;

• преобладание в организации вертикальных связей над горизонтальными, централизация и авторитаризм в управлении;

• выраженная неритмичность организации труда (чередование периодов простоя с периодами «авралов»).

Существует несколько версий, объясняющих сложившуюся ситуацию[1]:

• происходит слишком быстрое разрушение традиционной системы ценностей и институтов без создания взамен нового уровня культуры, на котором устойчивые традиционные архетипы массового сознания и новые ценности могут конструктивно взаимодействовать, усиливая друг друга;

• российская экономическая ментальность больше тяготеет к «восточному» типу культуры, в то время как общей моделью развития России реформаторы видят Запад;

• несоответствие пространства и времени. К огромным пространствам страны применяются западные мерки времени, а темпоритмы Запада и России просто не совпадают. Мы живем в своем природно-обусловленном темпе.

Характеризуя современную культуру организации, необходимо подчеркнуть, что традиционная авторитарно-коллективная культура[2], уходящая корнями в глубь веков и прочно закрепившаяся в советское время, хотя еще и доминирует в современной России, но постепенно под влиянием становления в нашей стране индустриального общества акцент переносится на ценности автономии и индивидуализма (табл. 7.8).

Основные типы корпоративных культур, действующих в настоящее время в организациях России, приведены в табл. 7.9[3].

Учитывая тенденции, характеризующие организационную культуру России, практический интерес представляет типология М. Бурке, представленная в табл. 7.10.

Культура объединяет людей, утверждает ценности и регламентирует определенные способы действий, выполняет в организации две важные задачи:

---

[1] См.: Организационная культура. М.: Экзамен, 2006. С. 242—243.

[2] Коллективизм характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. Группа заботится об удовлетворении потребностей своих членов, обеспечивает им поддержку и безопасность в обмен на их преданность.

[3] Подробнее о типологии организационной культуры см.: *Галкина Т. П.* Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2001. С. 72—80.

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

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

Таблица 7.8

Характеристика индивидуалистской и коллективистской культур организации

Параметры культуры	Индивидуалистская культура организации	Коллективистская культура организации
Вмешательство в личную жизнь	Сотрудники не желают вмешательства в личную жизнь	Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных проблем
Влияние организации на самочувствие сотрудников	Слабое	Сильное
Защита интересов	Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы	Сотрудники ожидают, что предприятие будет отстаивать их интересы
Функционирование предприятия	Индивидуальная инициатива каждого члена организации	Чувство долга и лояльность сотрудников
Продвижение по службе	Внутри или вне организации на основе личной компетенции и рыночной стоимости индивида	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем
Мотивация	Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп	Руководство использует традиционные формы
Социальные связи	Дистанционность	Сплоченность

Таблица 7.9

Основные типы корпоративных культур, выделяемые в России

Характеристика	Тип культуры			
	органическая	бюрократическая	предпринимательская	партисипативная
Организация направляется	Согласием с общей идеей	Сильным руководством	Свободной инициативой	Всесторонними обсуждениями
Проблемы решаются на основе	Изначального согласия с целями и задачами	Четкого, сосредоточенного продумывания	Индивидуального творчества	Открытого взаимодействия
Лидерство основано на	Разделяемых взглядах о направлении общего движения	Власти и положении	Наличии авторитета и признании	Содействии контактам и сотрудничеству
С проблемами справляются с помощью	Непридавания им значения и отказа от обсуждения	Укрепления руководства и следования правилам	Поиска новых творческих подходов	Напряженной дискуссии и выработки способов решения
Повседневная работа	Осуществляется при минимальном вмешательстве в нее	Зависит от неизменности курса и активности руководства	Выполняется и видоизменяется каждым по-своему	Постоянно перепроверяется для большего совершенства

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

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

Окончание табл. 7.9

Характеристика	Тип культуры			
	органическая	бюрократическая	предпринимательская	партисипативная
Руководство	Задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	Определяет лидеров и возможные направления развития	Дает людям возможность делать так, как они считают нужным	Действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
Управление	Обучающее	Принуждающее	Нацеливающее	Доверяющее
Функции и ответственность	Реализуется с почти автоматической точностью	Предписываются и закрепляются	Получаются такими, какими их делают люди	Разделяются и сменяются по необходимости
Структура	Фрагментарная	Иерархическая	Матричная	Сетевая
Коммуникации	Ограничены и несущественны	Формальны и подчиняются правилам	Меняются интенсивно и непредсказуемо	Открыты и насыщены
Перспектива	Коллективная	Групповая	Личная	Организации
Мотивация	Вознаграждение	Уклонение от ударов, вознаграждение	Сотрудничество, вознаграждение	Актуальность, перспективность
Развитие	Выживание	Согласие	Сплоченность	Преобразования
Желания и интересы отдельных людей	Оцениваются по степени их согласованности с интересами организации	Подчиняются интересам организации	Считаются более важными, чем интересы организации	Согласуются с интересами организации путем договоренности
Разногласия и конфликты	Отражают факт расхождения с общими целями и задачами	Угрожают стабильности организации и мешают работе	Являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий	Считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
Информация и данные	Расцениваются как совместное значение, которое не нужно выносить вовне	Контролируются и доступ к ним ограничен	Используются для индивидуальных достижений	Оцениваются и распределяются открыто

• сплотить сотрудников и определить, как они должны относиться друг к другу;

• помочь организации адаптироваться к внешней среде и выжить, что связано с поиском и нахождением организацией своей «ниши» на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению (рис. 7.10).

Таким образом, сильная культура сплачивает сотрудников и направляет их деятельность на достижение корпоративных целей, но иногда она поддерживает ложные ценности, не соответствующие требованиям окружаю-

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

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

Таблица 7.10

Типология организационной культуры по М. Бурке

Тип культуры	Параметры культуры			
	взаимодействие с внешней средой	размер и структура организации	мотивация персонала	примечание
1. Культура «оранжереи»	Не интересуется изменениями внешней среды	Бюрократическая система	Персонал слабо мотивирован	Характерна для государственных предприятий, конформизм, анонимность отношений
2. Культура «собирателей колосков»	Стратегия зависит от случая	Мелкие и средние предприятия. Структура архаична, функции распылены	Персонал слабо мотивирован	Уважение к руководству — основа системы ценностей
3. Культура «огорода»	Стремление сохранить доминирующие позиции на традиционном рынке	Пирамидальная структура	Низкая	Используют испытанные модели с внесением в них минимума изменений
4. Культура «французского сада»	То же	Крупные предприятия. Бюрократическая система	К людям относятся как к винтикам, необходимым для функционирования системы	Несколько измененных варианта «огорода» (IBM)
5. Культура «крупных плантаций»	Постоянное приспособление к изменениям окружения	Крупные предприятия, имеющие 3—4 иерархических уровня	Степень мотивации достаточно высокая	Поощряется гибкость персонала
6. Культура «лианы»	Ориентация каждого работника на требования рынка	Сокращенный до минимума управленческий аппарат	Высокая	Широкое использование информатики
7. Модель «косяка рыб»	Высшая ориентация на изменения рынка. Гибкость, маневренность	Структура и поведение организации изменяются в соответствии с изменениями рынка	Высокая	Особые требования к интеллектуальной гибкости персонала
8. Культура «кочующей орхидеи»	Исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому	Неформальная. Постоянно меняющаяся структура. Ограниченное количество работников	Относительно низкая	Цель — предложить единственный в своем роде товар (рекламные агентства, консультационные фирмы)

Источник: *Галкина Т. П.* Социология управления: от группы к команде. М., 2000. С. 81—82.

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

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

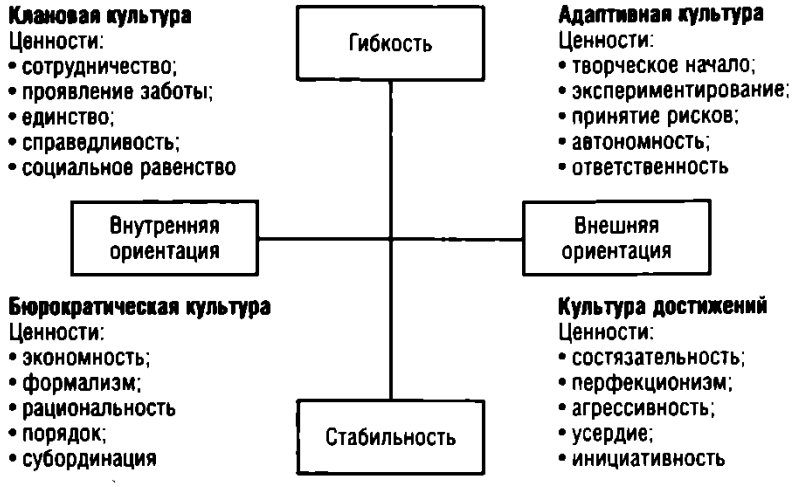


Рис. 7.10. **Типы адаптивных корпоративных культур**

Источник: *Дафт Р. Л.* Уроки лидерства. М.: ЭКСМО, 2006. С. 414.

щей среды и наносящие вред организации. Исследования Гарвардского университета, оценивающие деятельность 200 корпораций, показали, что сильная культура гарантирует успех, если поддерживает адаптацию к окружающей среде[1]. Между двумя этими задачами нет четко проведенной границы: успешное решение одной из них создает условия для решения другой. Усилия менеджмента, направленные на обеспечение выживания организации во внешней среде, будут напрасными, если они не подкрепляются слаженной работой коллектива. Наоборот, вряд ли возможно обеспечить единство и интеграцию коллектива, если фирма не может достойным образом ответить на вызовы внешней среды и влачит жалкое существование. В противном случае она может сильнее оказывать негативное воздействие на организацию, чем слабая культура.

Адаптивная культура — это культура, поддерживающая способность организации интерпретировать сигналы из окружающей среды и отвечать на них новыми формами поведения.

Для этой культуры характерно то, что она определяет способы достижения корпоративных целей и взаимодействия с внешней средой и наделяет работников правом принимать самостоятельные решения; брать на себя личную ответственность, что позволяет удовлетворить новые запросы потребителей. Менеджмент активно осуществляет изменения и поощряет созидательность, экспериментирование, принятие рисков. В условиях адаптивной культуры на первое место ставятся интересы потребителей и уделяется большое внимание элементам внутренней среды (сотрудникам, процессам, процедурам), способным поддержать полезные изменения. В условиях неадаптивной культуры менеджмент озабочен личными интересами и стремится реализовывать собственные проекты, не поощря-

[1] См.: *Дафт Р. Л.* Уроки лидерства. М.: ЭКСМО, 2006. С. 406.

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

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

ют принятие рисков и изменения. Ярким примером адаптивной корпоративной культуры является культура 3M Corp. Сотрудники этой компании проходят специальный курс, где их обучают брать на себя риски и избавляться от страха перед ошибками. Участникам исследовательских команд разрешается тратить 15% рабочего времени на изучение вопросов, не имеющих непосредственного отношения к разрабатываемым проектам. Культура данного типа позволяет быстро реагировать на изменения запросов потребителей и действия конкурентов (табл. 7.11).

Таблица 7.11

Характеристика типов оргкультуры в соответствии с моделью конкурирующих ценностей

Клановая культура	Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Их лидеры или главы воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация сохраняется благодаря преданности, традиции, высокой обязательности. Она делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придает значение чрезвычайной сплоченности коллектива и моральному климату. Успех оценивается в терминах доброты чувств к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие
Адаптивная (адхократическая) культура	Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующим элементом организации является преданность экспериментированию и инновациям. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех определяется производством/предоставлением уникальных и новых продуктов и(или) услуг, лидерством на этом рынке. Организация поощряет личную инициативу и свободу
Бюрократическая (иерархическая) культура	Очень формализованное структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы. Важно поддержание планомерной деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и получении показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости
Рыночная культура	Организация ориентирована на результаты, главной заботой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение реальных целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность

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

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

В условиях адаптируемой культуры персонал уверен, что руководство организации сможет использовать любую возможность, которая способна принести пользу фирме. Принимаются все предложения, поступающие от работников компании, открыто обсуждаются новые идеи, руководители берут на себя риск принятия решений для создания новых конкурентных преимуществ компании, способствуют продвижению по служебной лестнице сотрудников, которые могут генерировать новые идеи. Вследствие того что сотрудники чувствуют себя причастными ко всем решениям, принимаемым в компании, их приверженность корпоративным принципам сильно возрастает. Руководство компаний с адаптируемой культурой проводит эти изменения, когда они действительно неизбежны.

Адаптивная культура на практике трансформируется в *организационный порядок*, под которым мы понимаем ситуацию, когда каждый сотрудник знает, что, сколько, когда, где и каким образом он делает. Организационный порядок означает постепенную замену внешнего контроля самоконтролем, оценку хода выполнения работы — оценкой результатов труда, размытой коллективной ответственности — ответственностью за собственные поступки. Отсутствие порядка приводит к неконструктивным конфликтам руководителей и подчиненных, возникающих часто из-за разночтения функциональных обязанностей. Если руководитель мыслит в категориях развития и базовых потребностей среды (императив «как должно»), то подчиненный чаще всего в категориях собственных возможностей и ограничений (императив «как есть»). Соответственно тормозится движение вперед. Отсюда возникают и деформации в выполнении основных функций управления персоналом: подбора, оценки, развития и стимулирования. Например, разработка обучающих программ для персонала строится не на определении точек расхождения имеющихся и требуемых профессиональных знаний и умений персонала и на последующем выявлении перспективных линий развития, а на том, что надо изучать «важные производственные темы» или просто на основе; следования принципу «надо обучать, а чему — укажут те, кто будет учить».

Для *культуры достижений* характерно ясное видение целей и ориентация лидеров на решение определенных задач, например, на увеличение объема продаж, прибыли или рыночной доли. Этот тип культуры формируется в организациях, обслуживающих специфические группы потребителей, но при этом не испытывающих необходимости стремиться к гибкости и быстрым изменениям. В таких культурах высоко ценятся ориентация на достижение результатов, конкуренция с коллегами, агрессивность, личная инициатива и желание много и продуктивно работать. Объединяющим фактором для организаций, сформировавших культуру достижений, становится устремленность к победе в жесткой конкурентной борьбе. Сотрудники, добивающиеся отличных результатов труда, получают заслуженные вознаграждения. Работа каждого человека тщательно оценивается, и раз в полгода увольняют наиболее отстающих сотрудников. При проведении оценки учитывается несколько параметров, но особое значение имеет шкала «ответственность перед потребителями».

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

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

Таблица 7.12

Мотивация персонала в различных организационных культурах

Тип культуры	Первоочередные интересы и потребности бизнеса в данной культуре	Мотивы трудовой деятельности персонала, способствующие удовлетворению потребностей компании данной культуры	Механизм мотивации, используемый культурой для согласования потребностей бизнеса и мотивов персонала
Иерархическая	Стабильность и плавность деятельности, внутренняя поддержка, координация и контроль, надежность поставок и планов-графиков, долгосрочная предсказуемость бизнеса	Долгосрочная предсказуемость своего будущего, гарантия занятости, склонность к регламентированным и структурированным работам, ответственность в рамках должностных полномочий, статусные мотиваторы, иерархическая культура	Контроль и мониторинг процессов и показателей, строгая отчетность, вознаграждение не индивидуализированное, а по результатам деятельности. Система наказаний за нарушение регламентов и поощрения за их соблюдение. Оценка руководителем деятельности подчиненных. Аудит охраны здоровья и безопасности труда. Долговременный наем
Клановая	Бригадная работа, дружный коллектив, внутренняя поддержка, забота о совершенствовании других, забота об интересах потребителей	Социальная ориентация на работу в команде, адаптивность, солидарность, сопричастность, поддержка, готовность к использованию делегированных полномочий, отсутствие склонности к конфликтам и агрессии, удовольствие от общения в бригаде	Программы участия в управлении и доходах, делегирование полномочий, премирование по результатам работы бригады, социальный пакет по принципу «кафетерия», моральное стимулирование, мониторинг удовлетворенности трудом, рост карьеры, оценка по принципу «360°», оценка подчиненными деятельности руководителя
Рыночная	Конкурентоспособность, стимулирование активности наемных работников, внешний акцент на лучшее обслуживание потребителей	Соперничество, агрессивность в достижении цели, активизация и мобилизация всех резервов и способностей, преимущественная ориентация на дело, рыночная и профессиональная мобильность, рост мастерства и профессионализма	Управление по целям, вознаграждение за конкретные результаты работ (pay for perfomance), премирование по результатам работы организации, подразделения и работника. Акции и опционы на их покупку. Внедрение системы менеджмента всеобщего качества, оценка работы персонала «глазами потребителя», система комиссионных, участие в прибыли
Адхократическая	Стратегическое управление непрерывным развитием, инновационными процессами, внешний фокус в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальным подходом к людям	Самореализация, самосовершенствование, ориентация на себя и свои способности, стремление к творчеству, изобретательности, научным исследованиям, ориентация на непрерывное улучшение, гибкосто, работа над собой, непрерывное генерирование идей	Управление по целям, проектам и заданиям, гибко трансформирующимся в зависимости от внешних обстоятельств. Поощрение личной инициативы премирование индивидуальных достижений, регулярное повышение квалификации и обучение персонала по базисным принципам организационного новаторства, премирование за выполненную идею, вручение лучшим работникам подарков

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

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

Клановая культура — это культура, в которой внимание концентрируется на вовлечении сотрудников в решение корпоративных задач, что позволяет соответствовать изменяющимся ожиданиям потребителей. В культуре этого типа особое значение придается удовлетворению потребностей сотрудников. Организации с клановой корпоративной культурой создают дружескую атмосферу, их работники ощущают себя членами одной большой семьи. Лидеры стремятся наладить сотрудничество, проявляют заботу о подчиненных и потребителях, стараются устранить статусные различия, сохранить справедливость и достичь согласия с окружающими. Сотрудникам представляются субсидии на покупку жилья и транспортные льготы, запрещаются сверхурочные работы. Поощряются установление баланса между работой и личной жизнью, избегание чрезмерных нагрузок и нездоровой конкуренции. К другим не менее важным ценностям этой организации относятся равенство, справедливость и сотрудничество. Члены коллектива проявляют заботу друг о друге и о компании, помогая ей адаптироваться к жесткой конкуренции и рыночным изменениям.

Для *бюрократической культуры* характерна последовательная ориентация на стабильную окружающую среду. В рамках этой культуры высоко ценятся методичность, рациональность, порядок, соблюдение правил и бережливость. Формирующие ее организации добиваются успеха за счет внутренней интеграции и высокой эффективности. Здесь высоко ценится порядок и запрещена сверхурочная работа, принято носить одежду строгого стиля и т. д.[1]

Однако в условиях стремительных изменений в современном мире бизнеса лишь немногие организации имеют возможность ориентироваться на стабильность. Поэтому большинство из них избегают формировать бюрократическую культуру, не позволяющую поддерживать гибкость.

М. Вебер выделил восемь основных бюрократических принципов, на которых, по его мнению, должен быть основан идеальный тип бюрократической структуры (рис. 7.11).

Несмотря на «идеальность» представления бюрократической структуры М. Вебером, многие требования, заложенные в нее — стандарты рабочего времени, постоянство рабочего места и присутствие на нем работника, тщательный присмотр за работой и контроль, — зачастую просто необходимы для продуктивной работы организации.

Однако бюрократизм и формальность отношений между сотрудниками накладывают определенный негативный отпечаток на организационную культуру, что может сказаться на эффективности функционирования и развития.

С этих позиций Р. Лайкет сравнил и противопоставил два типа организаций: бюрократическую и человеческую. Результаты исследования представлены в табл. 7.13.

С развитием интернет-технологий и организаций виртуального типа в современном бизнес-мире возник еще один вид корпоративной культу-

[1] Уместно вспомнить начинания в этом направлении администрации Самары и Владивостока.

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

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

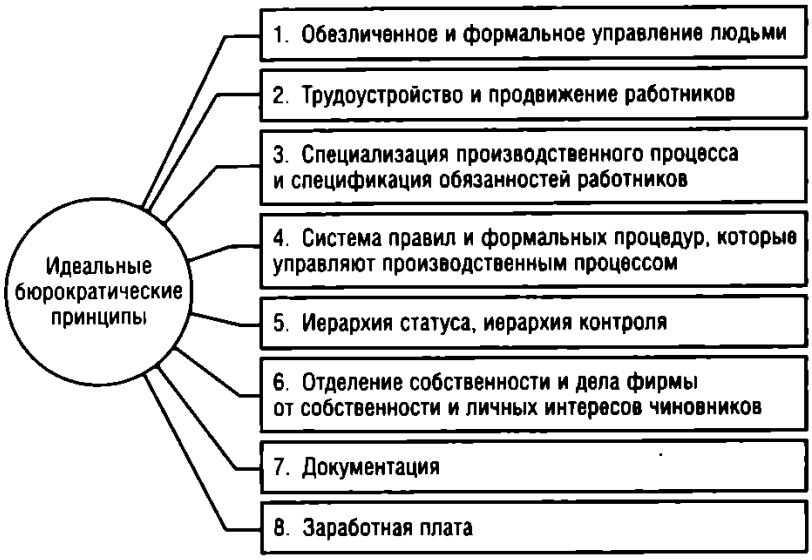


Рис. 7.11. **Идеальные принципы бюрократии по М. Веберу**

Таблица 7.13

Сравнение «бюрократической» и «человеческой» организаций

«Бюрократическая» организация	«Человеческая» организация
Лидерство не предполагает доверия. Подчиненные не могут свободно обсуждать проблемы работы с начальством, а те, в свою очередь, не спрашивают мнения подчиненных	Лидерство связано с доверием и свободным обсуждением рабочих проблем. Начальство интересуется мнением подчиненных
Мотивация касается только физической поддержки, экономические мотивы вызваны страхом и угрозой применения санкций. В массе работников преобладает неблагоприятное отношение к организации	Мотивация включает полный перечень экономических, эго и других мотивов, реализующихся через участие в группе. Преобладает приятное отношение ко всей организации и ее целям
В коммуникации свободные потоки информации вверх, вниз и по горизонтали. Информация точна и не искажается	В коммуникации информация спускается сверху, неточна, искажается. Подчиненные воспринимают ее с подозрением
Межличностные взаимодействия ограничены и проходят в замкнутом круге	Межличностные взаимодействия открыты и не ограничены
Принятие решений происходит только на вершине организации. Процесс относительно централизован	Принятие решений происходит на всех уровнях. Процесс относительно децентрализован
Целеполагание происходит только на вершине организации, групповое участие исключается	Целеполагание осуществляется с участием групп
Контроль централизован, с ориентацией на повышенную ответственность за ошибки	Контроль рассредоточен по всей организации, ориентирован на самоконтроль и самостоятельное решение проблем

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

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

Окончание табл. 7.13

«Бюрократическая» организация	«Человеческая» организация
Выполнение целей слабое. Цели выполняются менеджерами в пассивной манере. Они не связывают свою работу с развитием человеческих ресурсов организации	Выполнение целей высокоэффективное. Менеджеры активны и сознают необходимость прямого участия в развитии организации и совершенствовании ее кадрового состава

Источник: *Likert R.* The Human Organization. N.Y., 1967.

ры — е-культура. Она характеризуется: большой дискретностью мнений, подходов, принципов — субкультур; равноправием субъектов взаимодействия; дистанционными формами общения; сленговыми формами выражения мыслей. Однако люди, работающие в виртуальном бизнесе, последовательно стирают границы национальных, расовых, религиозных различий, находят все большее число точек соприкосновения и создают новую общность, которую можно назвать «граждане мира».

Каждая из рассмотренных выше культур может привести к успеху. Ориентация на те или иные культурные ценности зависит от корпоративной стратегии и условий окружающей среды, в которых существует организация. Отдавая предпочтение какому-то одному типу культуры, дальновидные лидеры адаптируют культурные ценности к потребностям организации.

Вопрос выбора той или иной культуры является весьма индивидуальным и зависит от многих обстоятельств. В США (по обобщенным данным более 1000 организаций) доминирует рыночная культура (0,33), затем идет бюрократия (0,23), затем клановая культура (0,21) и адхократия (0,13).

В России (обследованы 34 организации) 41% имели преимущественно иерархическую бюрократическую культуру, 34% — преимущественно рыночную, 20% — клановую и 5% — адхократическую. Изучение динамики развития культур выявило достаточно четкие тенденции переориентации основных элементов культуры в соответствии с меняющимися условиями жизнедеятельности компаний. Иерархические культуры предпочитают перестраиваться в рыночно-клановом направлении, понимая, что без рыночных ориентиров не выжить экономически, а без клановых элементов не выжить социально. Причем именно иерархические культуры предпочитают перестраиваться в максимальной степени, видимо, наиболее остро ощущая необходимость перемен. Начинается перестройка, как правило, со стиля управления компанией.

Нужно ли доминирование определенного типа культуры, скажем рыночной или клановой, или лучше сохранить баланс по типам, взяв из каждого наиболее ценные характеристики? Однозначного ответа нет, ясно одно — с течением времени различные организационные ценности ассоциируются с различными формами организаций и их культур.

Определение ключевых характеристик требуемого типа корпоративной культуры необходимо осуществлять совместно с организационным проектированием, хотя при этом нельзя утверждать, что конкретному виду куль-

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

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

туры организации должен соответствовать определенный вид ее структуры (или наоборот). В то же время существуют веские основания для предположения, что следует соотносить структуру и культуру фирмы не на уровне *вид — вид*, а на уровне *тип — тип*. Типом организационной культуры определяется: степень открытости фирмы, доступности информации о ней, характер ведения переговоров и заключения сделок, склонность к перемене партнеров и поставщиков (степень стабильности внешних связей), готовность к нарушению договоров, условий контрактов и законодательства и др.

Организационные структуры современных предприятий делятся на два типа: иерархические и органические. Главным критерием этого разделения является степень гибкости и адаптивности данных структур. Но по шкале «стабильность — гибкость» разделяются и виды культуры фирмы. К стабильным культурам (культурам, ориентированным на стабильность) относятся бюрократическая (оделинистская) и рыночная (триумфистская) культура. Клановая (дивотидлиская) и адаптивная, адхократическая (новелтистская) культура относятся к гибким. Следует соотносить структуру и культуру фирмы на уровне *тип — тип*. При формировании (проектировании) гибких форм структуры организации необходимо ориентироваться на создание (поддержание) гибких типов культуры организации; создание (проектирование) структур стабильного типа должно сопровождаться созданием (проектированием) культуры стабильного типа (рис. 7.12).

Наконец, характеристики желаемой культуры организации во многом определяют ее миссию. Так, триумфистская (рыночная) культура ориентирует организацию на победу в жесткой конкурентной борьбе, победу за счет «уничтожения» конкурентов; а адхократический тип ориентирует организацию на достижение успеха за счет осуществления постоянных нововведений.

Несколько иную классификацию типов корпоративных культур предлагает В. Г. Коновалова (табл. 7.14).

Ф. Тромпенаарс различает организационные культуры по особенностям национальных культурных предпочтений руководителей и работников

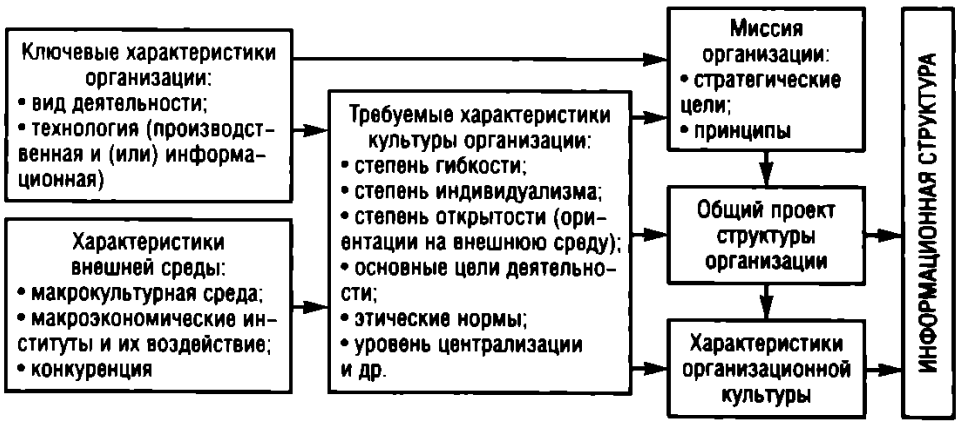


Рис. 7.12. **Проектирование культуры организации**

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

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

Таблица 7.14

Описание основных типов организационных культур

Признаки организационной культуры	Тип организационной культуры			
	опекунская	предпринимательская	бюрократическая	праксиологическая
Тип совместной деятельности	Совместно-взаимодействующий	Совместно-индивидуальный	Совместно-последовательный	Совместно-творческий
Тип личности	«Послушный»	«Пассионарный»	«Технологически дисциплинированный»	«Профессиональный»
Ценности	Коллективные ценности	Индивидуальные ценности	Ценности диктуются технологией и специализацией	Ценности профессионального роста
Форма собственности	Общинная	Частная	Государственная	Кооперативная
Механизм распределения	Очередь	Аукцион	Рационирование	По вкладу
Впервые появившаяся управленческая роль	Руководитель	Администратор	Организатор	Управленец
Механизм управления	Сценирование	Планирование	Оргпроектирование	Программирование
Оценка результатов	Ритуал, традиции	Прибыль	Мнение руководителя	Достижение целей
Повседневная работа	Осуществляется при минимальном вмешательстве со стороны руководства	Выполняется и видоизменяется каждым по-своему	Зависит от неизменности курса и активности руководства	Постоянно перепроверяется для большего совершенства
Рабочие обязанности и ответственность	Реализуются с автоматической точностью	Получаются такими, какими их делают люди	Предписываются и закрепляются документально	Разделяются и сменяются по необходимости
Желания и интересы отдельных работников	Оцениваются по степени их согласованности с целями организации	Считаются более важными, чем интересы предприятия в целом	Подчиняются интересам организации	Согласовываются с интересами организации путем договоренностей
Руководство	Задает направление и цели работы, сводя к минимуму вмешательство в рабочий процесс	Дает специалистам выполнять работу так, как они считают нужным	Определяет лидеров и возможные направления развития предприятия	Поощрят групповое взаимодействие и сотрудничество в решении производственных задач

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

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

Окончание табл. 7.14

Признаки организационной культуры	Тип организационной культуры			
	опекунская	предпринимательская	бюрократическая	праксиологическая
Разногласия и конфликты	Отражают факт расхождения индивидуальных мнений с общими целями и задачами	Являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий сотрудников	Угрожают стабильности и мешают работе коллектива	Считаются необходимыми для эффективного решения проблемы, если только они не затягиваются
Тип лидера, существующий в организации	Лидер, который несет в коллектив миссию, видит будущее, которому доверяют члены коллектива	Лидер, который организует эффективные коммуникации внутри коллектива	Лидер, который держит в функциональной и эмоциональной зависимости членов коллектива	Лидер, положение которого определяется профессионализмом и компетентностью

Источник: *Коновалова В. Г.* Управление персоналом организации // Организационное поведение. Самара: Бахрах-М, 2006. С. 112—113.

организации. Это позволило ему выделить четыре типа корпоративных культур, которые разительно различаются тем, как в них принято думать, учиться, изменяться, как в них стимулируется мотивация и разрешаются конфликты, как и за что принято награждать (табл. 7.15).

Таблица 7.15

Типология культур по Ф. Тромпенаарсу

Тип ориентации	Эгалитарность[1]	Иерархия
Ориентация на личность	«Инкубатор» Культура, ориентированная на достижение	«Семья» Культура, ориентированная на власть
Ориентация на цель	«Управляемая ракета» Культура, ориентированная на цель (задачу)	«Эйфелева башня» Культура, ориентированная на роль

«Семья» — тип организационной культуры, основывающийся на наличии межличностных отношений и строгой подчиненности носителю власти. Такая культура ориентирована на власть, где руководитель считается заботливым отцом, опекает подчиненных; лучше, чем подчиненные, знает, что следует делать и что принесет наибольшую пользу (данный тип характерен для стран, в которых индустриализация проходила достаточно поздно и где сохранились многие феодальные традиции, в частности, для Греции, Японии, Италии, Сингапура, Южной Кореи, Испании). Члены «семьи» высоко ценят свои взаимоотношения. Их мотивацию скорее

[1] Эгалитарность (от *фр.* egalitare) — уравнительный.

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

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

может усилить похвала и признательность, чем деньги. Сдельная оплата и(или) любые другие стимулы, угрожающие прочности «семейных уз», редко приживаются в такой организации.

Члены «семьи» имеют тенденцию рисковать вместе и способны достаточно хорошо действовать в ситуации неопределенности, но теряются, когда на пути необходимых изменений в компании возникает внутренний конфликт. Разрешение конфликта зависит от умения руководителя. Критические замечания редко высказываются вслух, а если это происходит, коллектив приходит в смятение.

«Эйфелева башня» — тип культуры, подобный Эйфелевой башне и характеризующийся бюрократическим разделением труда. При культуре этого типа руководитель — человек, выполняющий определенную роль. Обучение в ней означает приобретение навыков, необходимых для соответствия своей роли, с тем чтобы в дальнейшем получить возможность продвижения по служебной лестнице, а сама карьера базируется на профессионализме. К «человеческим ресурсам» относятся как к капиталу. Все изменения в организации сводятся к смене ролей. Любое изменение задач компании влечет за собой смену профессиональных обязанностей работников. Именно по этой причине рассматриваемый тип организационной культуры не способен легко адаптироваться к изменениям окружающей среды. Всякое изменение в такой организации связано с написанием новых руководств, инструкций и т. п. Работники при таком типе культуры точны и исполнительны, конфликты считаются недопустимым явлением, преступлением против эффективности.

«Управляемая ракета» — тип эгалитарной, обезличенной и ориентированной на задачу организационной культуры: все должно быть сделано, чтобы достичь цели, персонал делает все от него зависящее для выполнения поставленной задачи, хотя то, что они должны сделать, не конкретизировано и определяется только в процессе работы.

Руководители, которым присуща культура данного типа, несут окончательную ответственность за выполнение работы, хотя знают порой меньше, чем специалисты-профессионалы. Преобладает проектная организация работ. Взаимоотношения в создаваемых на непродолжительное время группах непрочные и существуют только при выполнении проекта. Все члены группы занимают равные позиции. По мере выполнения задания, когда в какой-то момент группе требуется помощь и знания кого-то из экспертов, именно он берет на себя руководство. Этот тип культуры опирается на профессионалов. Этой культуре не свойственна глубокая привязанность или серьезные взаимные обязательства. Окончательным критерием человеческой ценности является качество индивидуального труда и степень преданности общему делу.

Изменения в такой культуре происходят быстро: одна цель сменяет другую, формируются новые группы, распускаются старые. Люди, которые с легкостью переходят из группы в группу, с той же легкостью меняют работу; текучесть кадров высока, специалисты проявляют верность профессии, а не компании. Членов команды объединяет большой энтузиазм,

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

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

но только до тех пор, пока идет работа над проектом, а затем эта команда расформировывается. Такая культура присуща британским, американским, европейским компаниям.

«Инкубатор» — тип организационной культуры, в основе которого заложена идея о том, что организация вторична по отношению к индивидуальным достижениям человека и ей следует играть роль инкубатора, обеспечивающего условия для самовыражения и самосовершенствования человека, освобождения его от рутины, создания условий для творческой деятельности.

Эта культура почти лишена иерархичности. Трудовые коллективы в такой культуре — скорее клубы единомышленников с повышенными эмоциональными обязательствами, которые наслаждаются процессом творчества и изобретения. Эти группы обычно достаточно немногочисленны и редко насчитывают более 75— 100 человек.

Творчество, новизна и развитие составляют суть культуры «инкубатора»: изменения происходят быстро и спонтанно. В компаниях с такой культурой силен дух соревновательности. Каждый стремится взять дело в свои руки, но к власти и выгоде стремятся немногие; все увлечены творческим процессом.

Важным аспектом организационной культуры является ее разделение на ряд локальных культур. В одной организации может быть много культур, отражающих дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и т. п., называемыми *субкультурами* (табл. 7.16).

Таблица 7.16

Виды субкультур в организациях по Т. О. Соломанидиной

По степени совпадения ценностей субкультуры с ценностями организационной культуры в целом	• «Передовая» субкультура — субкультура центрального аппарата управления (который больше всего и влияет на доминирующую культуру), где приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации. • «Неконфликтующая» субкультура, где ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами группы наряду с набором других ценностей, не конфликтующих с общепринятыми. Чаще всего такая субкультура существует в отдаленных от центра подразделениях организации (территориальных или функциональных). Именно так субъекты организации приспосабливаются к специфике деятельности или местным условиям. • «Контркультура» — носители этого типа субкультур члены организации, отвергающие ценности доминирующей в организации культуры. «Контркультуры» можно расценивать как выражение недовольства индивидов или групп тем, как центральный управленческий аппарат организации распределяет организационные ресурсы. Не имея возможности открыто противостоять прямым указаниям руководства, носители «контркультуры» выражают несогласие с существующими

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

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

Окончание табл. 7.16

	условиями деятельности путем формирования и культивирования особой системы ценностей и правил поведения, противоречащей доминирующей в организации культуре
По тому, какие подразделения в организации являются носителями той или иной субкультуры	• Субкультуры территориальных подразделений организации, например, субкультуры национальных представительств международных компаний (во многом обусловленные необходимостью привлекать для работы местный персонал) или филиалы организаций в странах с большой территорией (что как нельзя лучше применимо к России). • Субкультуры различных функциональных подразделений организации
По иерархии носителей субкультуры	• Субкультура топ-менеджмента компании. • Субкультура руководителей среднего звена. • Субкультура рядовых сотрудников организации

Присутствуют, как правило, и *контркультуры*, которые отвергают общую оргкультуру либо какой-либо из ее элементов. Субкультура может находится в том же измерении, что и доминирующая оргкультура, или создавать в ней как бы второе измерение. К первому виду взаимосвязи относятся, например, субкультура центрального аппарата управления, культура окружения президента компании, топ-менежеров и т. п. Во втором случае ключевые ценности доминирующей культуры принимаются членами какой-нибудь из ее групп одновременно с отдельным набором для себя других, как правило, неконфликтующих ценностей. Такое можно наблюдать на периферии организации или в территориальных органах управления. Субкультуры являются следствием проблем и опыта, через которые прошли подразделения организации. Контркультуры могут находиться в прямой оппозиции доминирующей культуре, в оппозиции к структуре власти органов управления либо в оппозиции к определенным элементам общей оргкультуры, ее нормам взаимоотношений, ценностям и т. п.

Каждый из типов и моделей организационной культуры характеризуется набором определенных методов управления (рис. 7.13).

Административные, экономические, социологические и психологические методы являются способами воздействия на персонал для достижения целей организации. В то же время методы управления персоналом являются и проявлениями культуры, следовательно, они будут индикаторами обратного влияния, т.е. формирования культуры организации (табл. 7.17).

Существование организации обеспечивается деятельностью ее сотрудников, и именно они формируют корпоративную культуру. Иными словами, организация не является частью объективной реальности: люди могут по-разному воспринимать организацию и по-разному к ней относиться. Корпоративная культура организации формируется сверху вниз. Вся организация мыслит и действует точно так же, как ее лидеры. Этот процесс начинается с установок высшего руководства, представляющих собой сочетание убеждений и ценностей, которые помогают работникам выполнять корпоративную миссию, воплощать в жизнь образ будущего и достигать

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

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



Рис. 7.13. **Методы управления персоналом, применимые в рамках организационной культуры предприятия**

Таблица 7.17

Содержание методов управления при формировании организационной культуры

Административные методы	Экономические методы	Социологические методы	Психологические методы
Организационное воздействие на основе договоров, устава, положений	Вся деятельность нацелена и ориентирована на конкурентную среду	Используются методы исследования коллектива для создания сплоченности и дружеских отношений	Поощряется творчество коллектива, креативное мышление. Учитывается характер работников, тип личности
Забота о координации и эффективности деятельности на основе приказов и деклараций	Организационные цели конкретны, персональны; учтены экономические результаты	Забота о работниках через реализацию социальной политики	Руководитель является новатором, рисковым экспериментатором и ценит это в работниках
Поддержание уровня деятельности, эффективное использование ресурсов на основе жесткой дисциплины	Удержание/расширение доли рынка. Поиск новых ниш на рынке, создание уникальных товаров, услуг	Максимальное развитие и использование потенциала работников. Возможность проявить себя	Поддержание атмосферы доверия к персоналу при создании новых товаров/услуг и их внедрении на рынок
Наличие должностных инструкций, положений, регламентов, формальных правил, норм	Соревновательная атмосфера ускоряет результат и приносит приработок	Наличие традиций вовлечения персонала в управление	Поощряется творческая атмосфера, возможность экспериментировать

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

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

Окончание табл. 7.17

Административные методы	Экономические методы	Социологические методы	Психологические методы
Высокая исполнительность достигается при низких издержках	Достигаются конкретные намеченные цели	Проявляется чуткость посредством общения, переговоров на основе социального партнерства	Происходят усовершенствования, обновление, внедрение нового, поощряется позитив
Наличие стимулов к точному исполнению предписанных функций	Имеет место успех и рост заработной платы при достижении намеченных индивидуальных результатов	Совершенствование мастерства поощряется грамотами, одобрением. Рост статуса работника	Проявление инициативы и творчества являются дополнительными стимулами
При невыполнении распоряжения руководства имеют место выговора, понижение в должности, увольнения и др.	Учет общих интересов при достижении целей организации	Учитывается общее мнение, совещания на основе демократичности	Есть возможность апробировать новые пути решения поставленных задач, развитие позитивных эмоций и др.
Обращение к вышестоящему руководству с учетом субординации	Пути выхода из конфликтов ориентированы на экономический результат	Консенсус, компромисс — используется при разрешении конфликтов	Применяются: убеждение, советы, похвала, просьбы, авторитетное влияние и др.

целей (рис. 7.14). Вся организация мыслит и действует точно так же, как ее лидеры. Зачастую при разработке культуры огромное внимание уделяется уровню окружения.

Но особенность корпоративной культуры состоит в том, что она должна быть целостной и внедрять ее надо «сверху» (рис. 7.15). Этот феномен

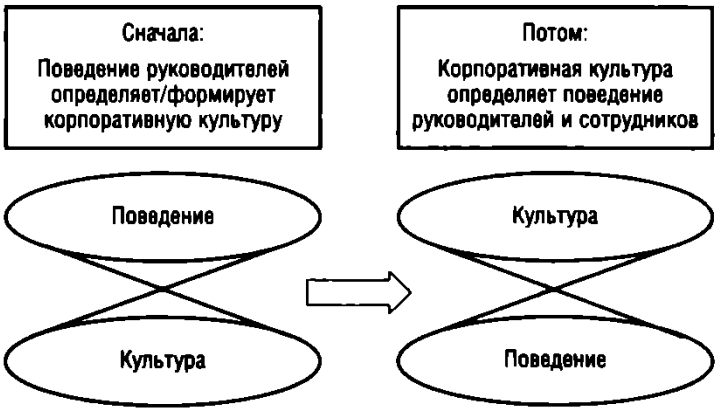


Рис. 7.14. **Формирование корпоративной культуры**

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

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

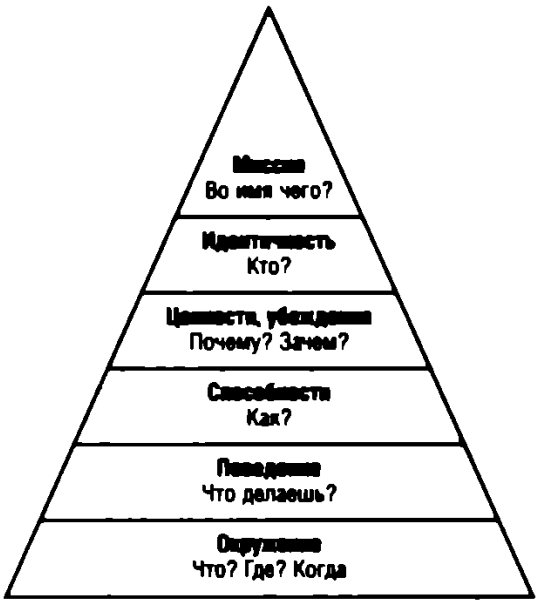


Рис. 7.15. **Пирамида корпоративной культуры**

основан на том, что, внося изменения на более высокой ступени, можно достичь изменений на нижней (рис. 7.16). То есть если исправить поведение человека, то можно добиться перемен в его окружении, но не наоборот. Все хорошо понимают: если сотрудники в костюмах с иголочки будут спрашивать клиентов: «Куда вы звоните?» — их внешний вид и интерьер офиса потеряют для людей со стороны всякое значение. Значит, внедрение культуры надо начинать с чего-то другого.

Сформировав здоровую корпоративную культуру, лидеры применяют различные техники для поддержания внутренней интеграции и адаптации к внешней среде. Для этого используются ритуалы и церемония, поучительные истории, символы и особый язык. Все это призвано подчеркнуть значимость основных ценностей корпоративной культуры. Проводятся отбор и социализация новых сотрудников, что также способствует укреплению корпоративной культуры.

Самое важное — лидеры всеми своими повседневными действиями должны показывать: культурные ценности имеют глубокое значение для организации.

Если предприятие небольшое (до 20—30 чел.), руководитель может сам формировать и доводить до персонала корпоративные цели и ценности.

С ростом предприятия руководителю приходится делегировать свои полномочия другим управленческим работникам. В этом случае может разрушиться более или менее целостная корпоративная культура, что способно привести к появлению на предприятии совершенно разных идеологий. Важно не допускать появления в рамках предприятия совершенно полярных целевых установок работников.

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

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

Смена лидеров и руководства компании может привести к возникновению новых ценностных ориентиров и практики, которая изменит культуру фирмы (рис. 7.17). Причиной изменений в концепции корпоративной культуры может стать внедрение компании в новую сферу бизнеса, завоевание новых рынков и ее быстрый рост, сопровождающийся увеличением численности персонала и привлечении новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотят они этого или нет, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся «вирусы» других культур. Иммунитет организации от подобных «инфекций» зависит от силы ее культуры, которая определяется «глубиной» и той степенью, в какой ее разделяет персонал. Разделяющий ценности организационной культуры компании сотрудник остается работать в ней, развивая свой потенциал и повышая эффективность деятельности компании.

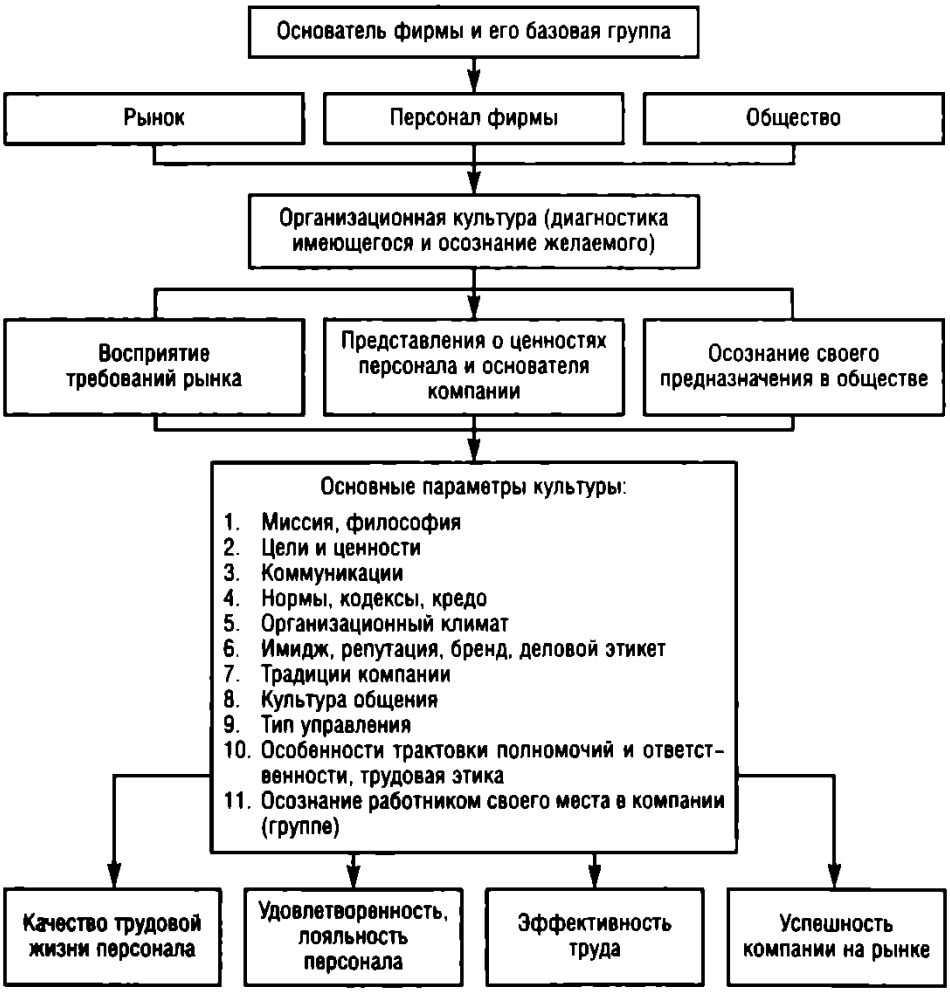


Рис. 7.16. **Основные параметры культуры организации**

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

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



Рис. 7.17. **Возникновение культуры**

Источник: *Рютингер Р.* Культура предпринимательства / Пер. с нем. М.: Эком, 1992. С. 59.

Если же он не разделяет ценностей компании, то либо он сам увольняется, либо его увольняют. Соответственно, эффективность деятельности компании снижается. Полноценное использование потенциала способствует развитию работников и компании, неполное использование потенциала работников следует считать упущенной выгодой для компании (рис. 7.18).

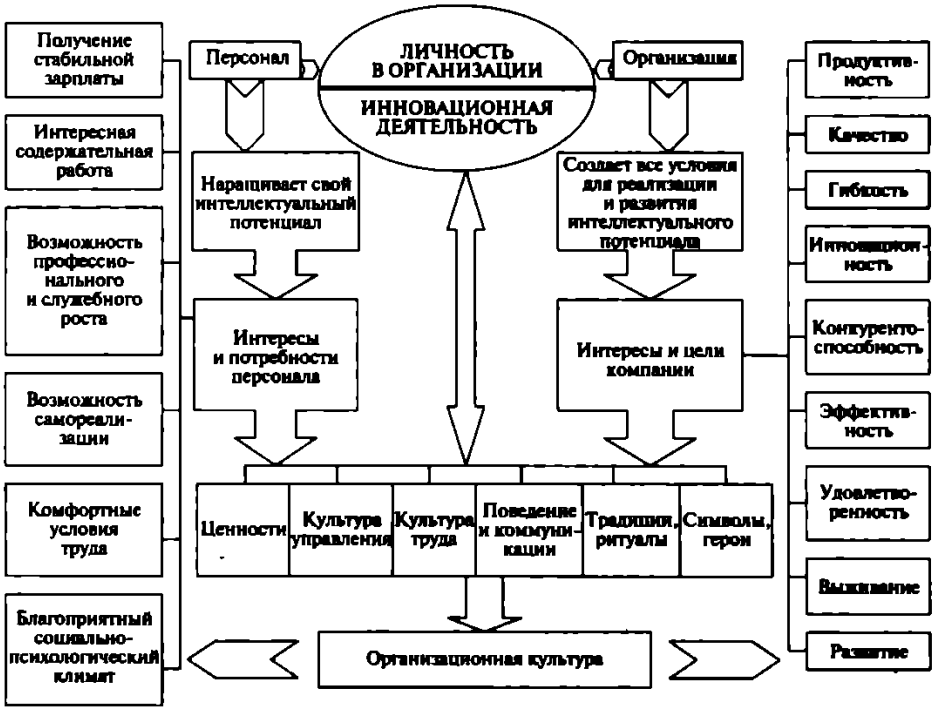


Рис. 7.18. **Организационная культура как интегратор интересов компании и персонала**

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

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

Таким образом, организационная культура, как сложное явление, не всегда лежащее на поверхности, усваивается только в процессе социализации на рабочем месте, куда большинство людей приходит в зрелом возрасте, т. е. с системой своих уже закрепленных ценностей. Уровень деловой культуры (например, культура банковской деятельности или туризма) находится в промежутке между профессиональным и организационным уровнями культуры.

В коллективе любой организации имеется сфера отношений, которая в отличие от технической и организационной, не поддается формальной регламентации. Эти отношения складываются в течение ряда лет по неписаным правилам под влиянием исторического опыта, менталитета людей, местных обычаев и традиций, духовных ценностей и вкусов (рис. 7.19).

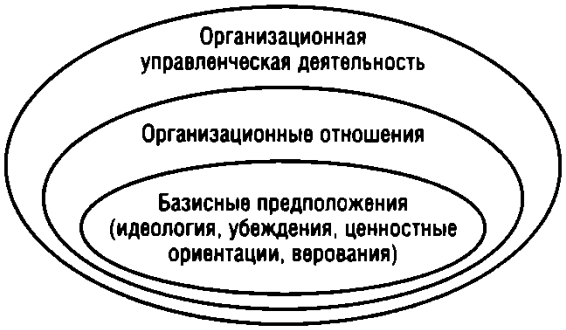


Рис. 7.19. **Уровневая структура организационной культуры**

Источник: *Виханский О. С.* Стратегическое управление. М., 1999. С. 123.

Они проявляются в неформальном разделении труда, наличии неформальных лидеров, устоявшихся привычек и традиций, а также особого микроклимата в коллективе. Вся указанная сфера объединяется понятием «корпоративная (или организационная) культура», представляя собой сложную многоуровневую систему функционирующую через взаимодействие и взаимовлияние трех составляющих: духовных и материальных ценностей, деятельности.

Каждая организация должна иметь свой, только ей присущий организационный стиль, свою философию и принципы, особые методы решения проблем и принятия решений, свой кодекс ценностей, имеющих наибольшее значение для данной компании, а также особую систему внутренних взаимоотношений. Отношения содержания организационной культуры, ее проявления и интерпретацией работниками организации представлена на рис. 7.20.

Корпоративная культура, ее принципы и задачи тесно связаны с миссией, философией, стратегией и целями организации. Однако без четкого управления процессом ее формирования, без осознанного использования ее элементов в рекламных и PR-материалах трудно создать общее для персонала «пространство», т. е. ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми сотрудниками, коммуникации, символы, герои, тради-

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

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

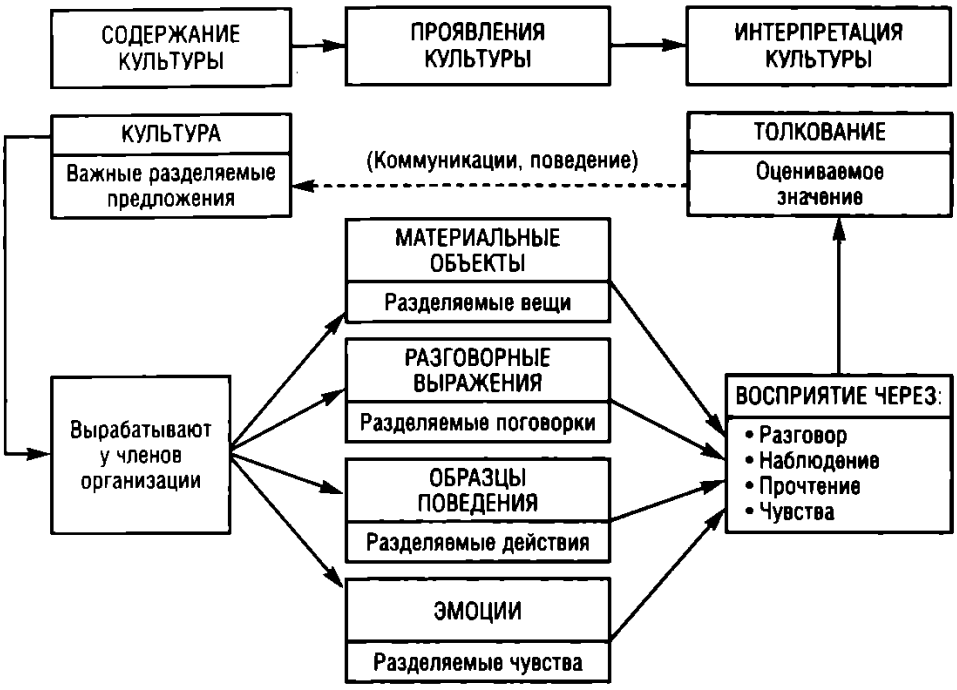


Рис. 7.20. **Содержание отношений корпоративной культуры**

Таблица 7.18

Характеристики элементов организационной культуры

С. П. Робинс	А. Ф. Харрис и Р. Моран	А. А. Погорадзе
1. Личная инициатива. 2. Степень риска. 3. Направленность действий. 4. Согласованность действий. 5. Управленческая поддержка. 6. Контроль. 7. Идентичность. 8. Система вознаграждения. 9. Конфликтность. 10. Модели взаимодействия	1. Осознание себя и своего места в организации. 2. Коммуникационная система и язык общения. 3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе. 4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области. 5. Осознание времени, отношение к нему и его использование. 6. Взаимоотношения между людьми. 7. Ценности и нормы. 8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то. 9. Процесс развития работника и научение. 10. Трудовая этика и мотивирование	1. Культура условий труда и производства. 2. Культура средств труда и трудового процесса. 3. Культура управления и межличностных отношений в трудовом коллективе. 4. Культура самих работников

Источники: *Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О.* Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2006. С. 188; *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 2000. С. 135; *Погорадзе А. А.* Культура производства: сущность и факторы развития. Новосибирск: Наука, 1990. С. 47.

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

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

ции, ритуалы, культуры управления и труда. Все они в совокупности и составляют корпоративную культуру, т. е. являются ее элементами, хотя по данному вопросу имеются различные точки зрения (см. табл. 7.18).

Рассмотрим содержание некоторых из этих элементов (рис. 7.21).



Рис. 7.21. **Основные элементы организационной культуры компании**

Корпоративные ценности — это ядро культуры, т. е. относительно устойчивые убеждения, имеющие для организации большое значение, особенно при изменении характера работы, структуры персонала и в случае социальных трансформаций, как это произошло с крахом СССР.

На их основе вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно ценности, разделяемые и декламируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

Система ценностей — это композиция материальных, социальных и духовных благ, норм (стандартов) и критериев, которым индивид следует в жизни, понимает или чему научился. Она принимает форму руководства к действию и определяет, что такое «хорошо», а что такое «плохо» для компании и для сотрудника. Чтобы влияние системы ценностей на работу компании было позитивным, система ценностей сотрудника должна соответствовать системе ценностей компании. Этого можно достичь комплексно, при помощи правильного отбора, ориентации и адаптации, обучения, стимулирования и аттестации сотрудника (табл. 7.19).

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

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

Таблица 7.19

Классификация ценностей

Ценности-цели, носящие установочный характер	Ценности-средства, определяющие пути достижения целей
• общечеловеческие (добро — зло); • экономические (полезно — вредно, материальная обеспеченность — нищета); • эстетические (гармония — хаос), прекрасное и уродливое (здоровье — болезнь); • социальные, семья, дружба (любовь — ненависть); • политические свобода и зависимость (власть — безвластие); • религиозные (заповеди)	• общение; • независимость; • индивидуальность; • признание; • честность; • новаторство; • готовность идти на риск; • качество работы

Ценности-цели носят установочный характер. *Ценности-средства* определяют пути достижения целей, таких как общение, независимость, индивидуальность, признание, честность, новаторство, готовность идти на риск, качество работы.

При формировании системы мотивации персонала компании ценности-цели, как правило, берутся за основу миссии компании, а ценности-средства определяют принципы формирования мотивационной политики компании, закладывающиеся в систему вознаграждения сотрудников организации при их взаимодействии с заказчиками, партнерами, поставщиками, друг с другом в группе. Выражение системы ценностей осуществляется посредством установления философии организации.

Почти в каждой организации есть не только официальная идеология, но и реально существующая, которой сотрудники придерживаются за спиной шефа: в курилке, на совместных чаепитиях.

Есть такое понятие — «пресубпозиция». Это база утверждений, на которую ссылаются как на нечто само собой разумеющееся: «Мы сделаем больше, потому что надо обогнать конкурентов!», «Кто-то же должен выйти на субботник!». Пресубпозиции работают во всех организациях. Например, можно установить запрет на мини-юбки, но если секретарша директора придет в мини, люди поймут, что то, что нельзя, на самом деле можно. Введите штрафы, и сотрудницы будут ходить в длинных юбках, но... с открытой спиной. В любом случае, сколько ни пиши инструкции, реальные ценности просачиваются в массы и люди начинают действовать так, как удобно им. Владелец кричит на подчиненных, а потом спрашивает консультантов: «Почему они повышают голос на клиентов?!» А «они» действуют в рамках пресубпозиции, согласно которой орать на собеседника вполне нормально.

Обозначив существующие пресубпозиции, надо найти «противоядие», сформировать другие ценности. Заниматься этим должны специалисты PR и HR-отделов. Для создания новой идеологии используются такие инструменты, как совместные праздники, корпоративные издания и Интранет. Данные процедуры направлены на то, чтобы косвенно довести до сведения

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

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

коллектива и клиентов, как принято работать в компании, какие ценности там существуют и т. д.

В наши дни одним из самых эффективных инструментов работы с ценностями стал Интранет. Чтобы заинтересовать людей представленной информацией, грамотные пиарщики вывешивают на корпоративном портале новости, анекдоты, фото, сделанные в офисе, отчеты о вечеринках. Понимая значение Интранета и корпоративного издания, руководство завуалированно вкрапляет в тексты нужные идеологические посылы. В результате появляется не просто сообщение «Наша цель — светлое будущее», а информация — «Поскольку наша цель — светлое будущее, мы предпримем следующие действия...».

Тем не менее большинство руководителей все же не принимает участия в работе корпоративного сайта или газеты, делегируя полномочия журналистам. Между тем видение последних может идти вразрез с политикой топ-менеджмента. Например, организация регулярно проводит конференции, отчеты о которых публикует во внутренней газете. И вот появляется фоторепортаж, где перепившиеся менеджеры предстают перед читателями во всей красе. В результате у сотрудников формируется мнение, что «конференция — это междусобойчик».

Современный российский психолог Д. А. Леонтьев выделил три основные формы существования корпоративных ценностей:

- идеалы — выработанные руководством и разделяемые им обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации;
- воплощение этих идеалов в деятельности и поведении сотрудников в рамках организации;
- внутренние мотивационные структуры личности сотрудников организации, побуждающие к воплощению в своем поведении и деятельности корпоративных ценностных идеалов.

Эти формы имеют иерархическую структуру осознания работниками и постепенно переходят одна в другую: организационно-культурные идеалы усваиваются сотрудниками и начинают побуждать их активность в качестве «моделей должного».

Вряд ли возможно привести обобщенный перечень корпоративных ценностей, поскольку организационная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих только данной организации и на них воздействует большое число факторов (рис. 7.22).

Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Этот аспект ценностей широко используется в организационной культуре, поскольку позволяет направлять активность людей на достижение поставленных целей.

Примерный перечень корпоративных ценностей и норм, с точки зрения консультантов по управлению и организационной культуре, может включать в себя:

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

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

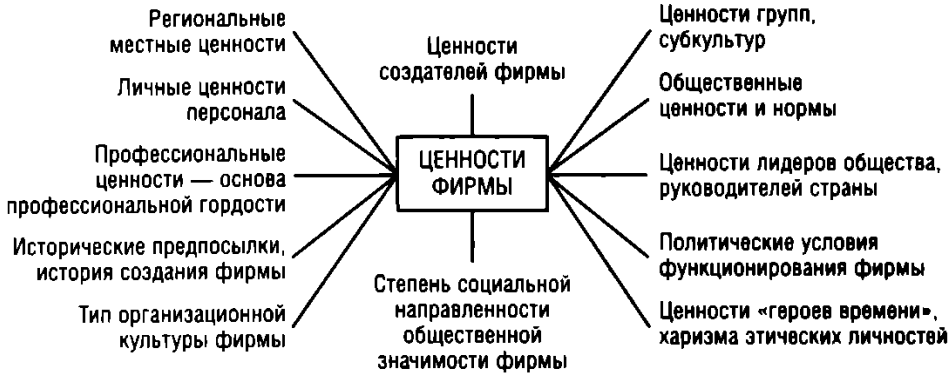


Рис. 7.22. **Факторы, влияющие на ценности организации**

• предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство и др.);

• старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т. д.);

• значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служб);

• обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);

• критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т. д.);

• организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и др.);

• стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);

• процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т. д.);

• распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);

• характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством);

• применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний;

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

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

• характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);

• пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т. д.);

• оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты)[1].

Ценности должны быть не только провозглашены и разделены, но и практически реализованы в повседневной деятельности компании. Ценности, разделяемые большинством сотрудников компании, являются ядром организационной культуры, определяющим все остальные элементы. Именно на основе ценностей вырабатываются нормы и формы поведения персонала в организации. Ценности оказывают существенное влияние на инновационную деятельность, они могут способствовать ее развитию или быть тормозом на ее пути (рис. 7.23).

Ключевые ценности должны указывать на то, что необходимо для эффективности организации. При этом важно не столько классифицировать ценности, сколько находить их оптимальное сочетание. Когда корпоративные ценности соответствуют организационной стратегии и требованиям внешней среды, организация способна добиваться высоких результатов деятельности. При этом она может иметь ценности, попадающие сразу в несколько типов (табл. 7.20). Например, для организации, относящейся к бюрократической культуре критерием является экономичность. Другие же ценности (справедливость, социальное равенство и забота о людях), декларируемые ею, попадают в категорию клановой культуры. Таким образом, организация может иметь культурные ценности, попадающие сразу в несколько категорий. Однако ценности организаций с сильной корпоративной культурой в основном принадлежат одной категории.

Наблюдается спрос на методику управления по ценностям (MBV). Свои ценности сейчас определяют банки и крупные компаниии, понимающие, что идеальной управляемости организации даже в условиях кризиса можно добиться, только овладев умами сотрудников.

Корпоративная культура, в которой комфортно достигать результата, становится конкурентным преимуществом многих успешных на рынке труда организаций. В этом убеждают результаты опросов их сотрудников. Среди ответов на вопрос, что держит их в компании, люди все чаще указывают ценности и корпоративную культуру.

Ни одна из организаций не характеризуется всецело только одной культурой, но доминантные культуры четко выявлены в большинстве учреждений. Наиболее часто проявлявшейся является клановая культура, а наименее часто — рыночная. Большинство организаций имеют сплоченную культуру (когда один тип культуры доминирует в большинстве аспектов деятельности организаций).

[1] См.: *Козлов В. В., Козлова А. Л.* Корпоративная культура: костюм успешного бизнеса. http://www.hrm.ru/db/hrm/411AAEF9519592B9C3256AAB004273B4/category.html.

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

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



Рис. 7.23. **Взаимосвязь параметров инновационной деятельности и ценностей организационной культуры**

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

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

Таблица 7.20

Понимание одних и тех же ценностей в организациях с разной культурой

Ценность	Трактовка ценности, характерная для культуры			
	бюрократическая (иерархическая) культура	рыночная культура	клановая культура	адхократическая культура
Основа формирования культуры — базовые ценности	Механизмы, правила, инструкции, авторитет должности, иерархия, воля начальства, сильное авторитарное руководство, дисциплина и порядок	Максимизация проблем, ориентация на рынок, индивидуализм, стремление к успеху, лидерству, концентрация на результатах	Демократия, сотрудничество, доверие, честность, великолепное место работы. Дружба, работа в команде, уважение и доверие, делегирование полномочий	Свободный творческий полет самоутверждающейся личности, направление на успешное осуществление проектов века, инновации
Трудовая деятельность	Жизнь ради работы. Завтра больше, чем сегодня. Неизменным курсом к победе	Инициатива и поиск новых подходов — залог успеха. Завтра быстрее и эффективнее, чем сегодня	Наши три кита — сотрудничество, демократизм и взаимодействие. Завтра — сплоченнее, чем сегодня	Постепенное совершенствование, движение только вперед, жизнь ради новых открытий
Творчество	Инструкция — путеводная звезда творчества. Инициатива наказуема	Свободная инициатива и конкурентоспособность — основа успеха предпринимателя	Ум — хорошо, а мозговая атака лучше. Творчество — результат коллективного мышления	Творчество — основной смысл жизни, образ жизни и основная ценность существования
Авторитет, власть	Мы ценим авторитет и силу власти. Хороший руководитель сам принимает решения	Доверяй, проверяй. Неформальный друг лучше формальных двух. У нас приветствуются агрессивность и предприимчивость в делах	У нас ценят не место, а человека. Производственные и личные проблемы — забота руководства. Руководитель — отец родной	Авторитет определяется исключительностью способностей личности. Адхократия — власть гениев. Руководство — организационно-административная неизбежность. Мы ценим харизму
Отношение к риску	Минимум риска приносит максимум успеха. Семь раз отмерь — один раз отрежь	Мы не боимся реализовывать рискованные идеи. Кто не рискует — тот не пьет шампанское. Сам рискуешь — сам и отвечай	За риск отвечают все. Мы работаем в зоне обоснованного риска	Постоянный риск вдохновляет на творчество. Только рискуя, получаешь что-нибудь ценное. Каждый имеет право на ошибку

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

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

Проводя аудит корпоративной культуры, необходимо выявить взаимосвязь между тремя ее измерениями силой, сплоченностью и типом — с одной стороны, и организационной эффективностью — с другой.

Сила и сплоченность культуры далеко не в той же мере годятся для прогнозирования организационной эффективности, в какой для этих целей подходит тип культуры. Никакого статистически значимого развития между сильной и слабой, сплоченной и не сплоченной культурами в отношении их взаимосвязи с различными измерениями организационной эффективности не существует. Однако при сравнении различных типов культур эти различия оказываются значимыми.

Законность инструмента оценки культуры доказывалась однозначно, когда тип культуры соответствовал сфере эффективности (где организация преуспевала) и характеру принятия решений, структуре и используемой стратегии. Учреждения с культурой кланового типа, демонстрировали показатели эффективной деятельности в сферах, имеющих отношение к морали, удовлетворенности, внутреннему общению и оказанию поддержки, т. е. к атрибутам, определяющим клановые ценности. Учреждения с адхократическим типом культуры отличались наибольшей эффективностью по показателям деятельности в сферах, связанных с приспособляемостью и открытостью системы, новаторством и передовыми знаниями, т. е. относились к атрибутам, соответствующим адхократическим ценностям. Учреждения с рыночным типом культуры имели наиболее эффективными показателями деятельности в сферах, определяющих способность обретать необходимые ресурсы, т. е. относились к атрибутам рыночной культуры (например, умению добиваться высоких годовых доходов, привлечь хороший персонал, повысить зримый имидж учреждения и т. д.). Организация с иерархическими культурами не отличались высокими показателями деятельности ни в одной сфере.

Учреждения с различными типами культур придерживаются различных организационных стратегий, применяют разные процессы принятия решений. Клановые культуры характеризуются высокой сплоченностью, коллегиальностью в деле принятии решений и неким особым чувством учрежденческой идентичности и миссии учреждения. Адхократические культуры отличаются новаторством, агрессивными стратегиями, повышенной устремленностью за пределы организации и предрасположенностью к проявлению инициативы. Иерархические культуры придерживаются строго финансового контроля и проявляют заботу о рентабельности. Рыночные культуры предрасположены к агрессивности и стратегиям разведывательного типа. Подтверждена высокая степень согласованности с провозглашенными ценностями и организационными атрибутами, которые в модели конкурентных ценностей заявлены в качестве типичных для каждого типа культуры. Эти результаты доказывают валидность конкурентного подхода.

Два других рода доказательства валидности получены в работе R. E. Quinn и G. M. Spreitzer — валидность по конвергенции (сходимости) и валидность по дискриминанту (расхождению). Проверки этих двух типов

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

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

валидности осуществлялись с использованием сопоставительного анализа множества свойств-методов и анализа многомерного масштабирования[1].

Анализ множества свойств-методов проводился с применением двух различных инструментов оценки организационной культуры. Один из них — инструмент OCAI.

С помощью другого инструмента оценивались те же самые культурные измерения, но по иной шкале, а именно, шкале Лайкерта, в которой каждый альтернативный сценарий имел ранги от 1 до 5.

Шкалы четырех квадрантов культуры трактовались как четыре свойства, а два различных инструмента — как два разных метода. Цель анализа — определить, объяснит ли широкий разброс, получаемый в результате использования другого метода (другого инструмента оценки), четырьмя свойствами (четырьмя культурами). Чтобы получить доказательство валидности, необходимо показать, что коэффициенты корреляции в одном и том же квадранте культуры отличаются от нуля значительно, однако остаются умеренной величины[2].

Как показатели результаты рассмотрения матрицы множества свойств-методов, конвергентная валидность подтвердилась. Как и требовалось, все диагональные коэффициенты корреляции оказались статистически ненулевыми ($c < 0{,}001$) в диапазоне от 0,212 до 0,515, т. е. показатели имеют умеренный уровень корреляции.

Валидность по дискриминанту проверялась тремя способами. В первой проверке проверялись шкалы баллов оценок одного и того же квадранта культуры, чтобы установить, не больше ли их взаимная корреляция, чем с другими квадрантами культуры при измерении отдельными инструментами. Двадцать три из двадцати четырех сравнений показателей согласие с ожидаемыми результатами, таким образом, уверенно подтвердив валидность по дискриминанту. Во второй проверке ожидалось, что шкалы в одной и той же культуре имеют более высокий уровень корреляции друг с другом, чем со шкалой оценки в каком-то другом квадранте культуры, измеренной тем же самым методом. В шестнадцати из двадцати четырех сравнений шкал это ожидание подтвердилось, дав умеренной силы подтверждение валидности по дискриминанту. В третьей проверке ожидалось существование одного и того же образца внутренних взаимосвязей в пределах применения одного метода и между независимо применяемыми методами. Рассчитаный коэффициент согласия Кендалла оказался равным 0,764 ($c < 0{,}001$), что указывает на подтверждение гипотезы о валидности по дискриминанту.

Все три проверки, в которых использовались приемы анализа множества свойств-методов, подтвердили валидность методологической модели и инструмента оценки как по конвергенции, так и по дискриминанту.

---

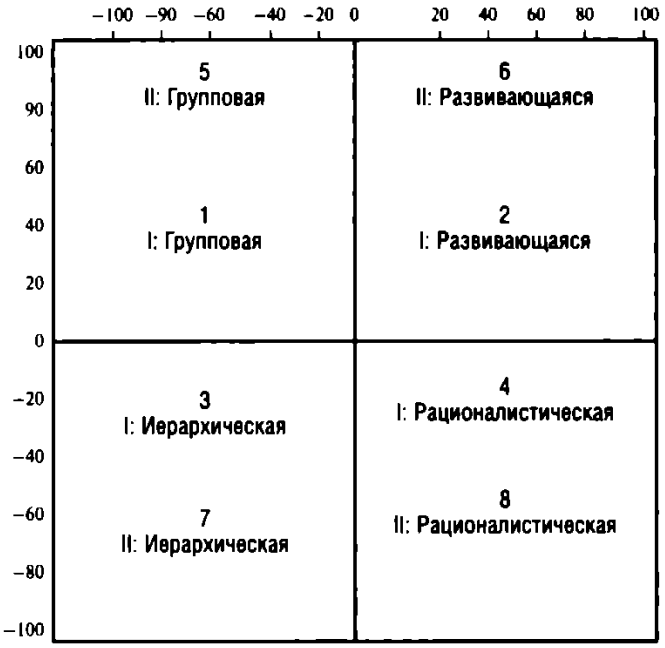
[1] См.: *Quinn R. E., Spreitzer G. M.* The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life // Research in Organizational Change and Development. 1991. Vol. 5. P. 115—142.

[2] См.: *Campbell D. T., Fisk D. W.* Convergent and discriminant validation by the multirait-multimethod matrix // Psychological Bulletin. 1959. 56: SI-105.

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

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Процедура многомерного сравнения также показана подтверждение валидности по конвергенции и дискриминанту. На рис. 7.24 показано положение каждого типа культуры при его измерении двумя разными инструментами.



Коэффициент напряжения Крускала = 0,056.
Коэффициент отчуждения Гутмана-Лингоса = 0,076

Рис. 7.24. **Многомерное сравнение результатов измерения конкурирующих ценностей**

Коэффициент отчуждения Гутмана и Лингоса (0,076) и напряжения Крускала (0,056) указывают на удовлетворительную соразмерность данных и модели. Каждый тип культуры оказывается в соответствующем квадранте. Оценки одинаковых культур ближе друг к другу, чем к культурам непохожих типов. Обе оценки одного и того же типа культуры занимают иной, чем остальные, квадрант.

При использовании техники многомерных сравнений подтверждается законность валидности по конвергенции и дискриминанту. Дальнейшее доказательство законности дано в работе R. F. Zemmuto и J. Y. Krakawer. В своем исследовании культуры авторы обнаружили, что клановые культуры сильно ассоциируются с децентрализацией, доверием, ощущением равентсва в среде членов организации, высокой моралью и удовлетворением поведением лидера. Все эти факторы согласуются со стержневыми ценностями относимыми к клановой культуре. Адхократические культуры сильно ассоциируются с соблюдением установленных норм, склонностью к изменениям и заведомо активной ориентацией на стратегию и совершенствование — все это в полной мере согласуется с ценностями, приписываемы-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ми адхократической культуре. Иерархическая культура необыкновенно ассоциирована с формализацией, сопротивлением изменениями, стабильностью, ориентацией реактидного отношения к изменению и низкой моралью, что свидетельствует о большой степени согласия ценностей иерархической культуры с этими организационными атрибутами. Рыночная культура показала явную ассоциацию с директивным лидерством, конфронтацией и конфликтами, вознаграждением за достижения и неукоснительными руководящими указаниями, что в полной мере совместимо с ценностями рыночной культуры.

Валидность OCAI проверялась и другим дополнительными исследованиями. Таким образом, инструмент измеряет именно то, что подлежит измерению, а именно ключевые аспекты организационной культуры, оказывающие заметное воздействие на организационное и индивидуальное поведение. Более того, OCAI можно рекомендовать как надежный инструмент измерений[1].

При провозглашении и закреплении ценностей организационной культуры меняются и нормы поведения. Нормы — общие стандарты, определяющие, какие формы поведения приемлемы и желательны для определенной группы. Основой культуры являются представления о принципах корпоративной деятельности. Культурные нормы и представления усваиваются сотрудниками в процессе разрешения внутренних и внешних проблем и передаются новым членам организации как правильный способ восприятия, мышления и действия.

Существующие в компании ценности и нормы могут быть: как положительными для компании, так и отрицательными и нежелательными для нее. Они могут как способствовать развитию инновационной деятельности, так и отрицательно влиять на нее. В компании должен проводиться постоянный мониторинг существующих ценностей и выявление нежелательных с целью их отмены или изменения.

Следующий шаг в движении от идей и ценностей к согласованному действию делается в тот момент, когда определяется и описывается миссия организации.

Миссия (от *англ.* mission — видение) — четко выраженная глобальная цель существования организации: ее изначального появления, функционирования и дальнейшего развития на соответствующем сегменте рынка, определяемая организацией на стадии своего формирования. Она является концентрированным выражением смысла создания организации. В ней обычно декларируется цель и принципы работы организации, определение самых важных отличительных особенностей продукта, отношение к потребителю и конкурентное положение на рынке (рис. 7.25).

Характеристики основных компонентов миссии приведены в табл. 7.21, а их видов — на рис. 7.26.

Заявление миссии представляет собой составленное на базе ценностей в обобщенных выражениях описание того, чем организация намерена за-

[1] См.: *Zammuto R. F., Krakower J. Y.* Quantitative and qualitative studies of organizational culture // Research in Organizational Change and Development. 1991. Vol. 5. P. 83—114.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Рис. 7.25. **Компоненты разработки миссии**

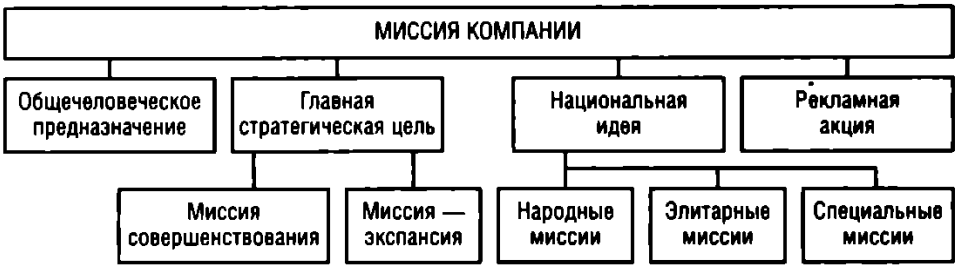


Рис. 7.26. **Классификация миссий компаний**

Таблица 7.21

Компоненты формулировки миссии организации

Компоненты	Содержание миссии
Продукты или услуги	*Каковы продукты или услуги, производимые предприятием?* Часто предприятия достигают рыночных преимуществ за счет интеграции преимуществ продукта с дополнительными возможностями конкурентоспособности, такими как обладание большей долей рынка, развитой дистрибьюторской сетью или положительным имиджем
Категории целевых потребителей	*Кто является целевыми потребителями продукции предприятия?* Деятельность предприятия может быть ориентирована на правительственные органы, промышленные предприятия, население в целом или узкие категории населения
Технология	*Ориентируется ли предприятие на использование новейших или традиционных технологий?*
Конкурентные преимущества	*В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества по сравнению с конкурентами?* Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении
Философия	*Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы предприятия?*

Источник: Организационная культура. М.: Экзамен, 2006. С. 135.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ниматься в долгосрочной перспективе, — род продукта, который она намерена обеспечивать и как именно обеспечение этим продуктом будет осуществляться. Это своего рода детализация обоснования целесообразности существования организации. Эта детализация определяет неординарные цели организации, которые будут служить для нее долгосрочным руководством к действию, а также обеспечивает связь организации с внешним окружением.

Определяющие миссию положения можно рассматривать как критерии оценки эффективности организации в долгосрочной перспективе. Претворение в жизнь требований этих положений помогает обретению уверенности в том, что организации суждено выжить. К сожалению, во многих организациях она остается лишь формальной частью пропаганды. В результате (как подчеркивает Р. Кийосаки) не стало миссии — не стало и духа компании. Как только понимание миссии вернулось, бизнес ощутил прилив жизненных сил и начал расти[1]. Настоящая миссия должна рассказывать о целях и задачах компании таким образом, чтобы человек захотел в ней работать. Каждый из нас хочет верить, что все, что он делает, имеет смысл и приносит пользу. Только во имя большой цели люди идут на подвиги, в том числе и трудовые. В этом отношении показателен пример корпорации Philips, ее миссия «изменим жизнь к лучшему», рассчитанная не только на клиентов, но и на сотрудников: руководство компании не устает повторять, что с интересом рассмотрит все идеи подчиненных, способные «изменить жизнь к лучшему». Миссии других организаций приведены в табл. 7.22.

Таблица 7.22

Примеры формулирования миссии крупных компаний, действующих в России

Название компании	Сфера деятельности	Миссия компании
МТС	Сотовая связь	Построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий, обогащающий жизнь людей и раскрывающий их потенциал на работе и дома
Концерн «Сухой»	Авиастроение	Производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа
Вестфалика	Производство обуви	В максимальной степени удовлетворять потребности покупателей в качественной обуви из натуральных материалов. Компания стремится соответствовать высоким мировым стандартам и нацелена на поиск новых технологических решений
Дарья	Производство продуктов быстрого приготовления	Предоставить потребителям больше свободного времени благодаря качественным продуктам легкого приготовления. Другими словами, бизнес компании — продажа свободного времени

[1] См.: Карьера (вкладка ENTREPRENEUR). 2006. Декабрь; 2007. Январь.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 7.22

Название компании	Сфера деятельности	Миссия компании
Аэрофлот	Гражданская авиация	Построить компанию международного класса, основываясь на лучших традициях гражданской авиации России
Chevron	Химическая промышленность	Наша миссия — создавать высшие ценности для наших акционеров, потребителей и работников. Наше видение — быть лучше лучших. Это означает: работники гордятся своими успехами как команда; потребители, поставщики и правительство предпочитают нас; конкуренты уважают нас; население районов приветствует нас; инвесторы с желанием в нас инвестируют
Лусепт Текнолоджис	Услуги связи	Быть лучшим партнером для ведущих мировых поставщиков услуг связи, помогать им создавать, строить и обслуживать самые современные, надежные и рентабельные сети, удовлетворяя растущие запросы своих заказчиков путем стремительного развертывания новых технологий
Вуз	Образование	Нести в мир знания и опыт, позволяющие личности, обществу и государству использовать лучшие образцы подготовки высококлассных специалистов, нововведения в сфере науки и высшего образования. Обеспечить качественное высшее образование по лицензированным направлениям и специальностям на базе прогрессивных технологий обучения, привлечения высококвалифицированного профессорско-преподавательского состава, современных технических средств и с учетом индивидуальных потребностей и способностей студентов

Наиболее ценными являются краткие формулировки миссии, понятные как потребителям, так и персоналу организации.

Приведем несколько удачных формулировок миссии известных компаний:

- «Филипс» — «Изменим жизнь к лучшему»;
- «Аптеки 36,6» — «Нести здоровье и красоту людям»;
- Heinz — «Сделать обычные вещи необычайно хорошо»;
- Merck — «Сохранять и улучшать человеческую жизнь»;
- Sanyo — «Мы любим людей и Землю»;
- Walt Disney — «Сделать людей счастливыми»;
- «Юнилевер» — «Придать Жизни Энергию»;
- «Форд моторс компании» — «Предоставление людям дешевого транспорта». В этой миссии четко обозначена область деятельности — транспорт (автомобилестроение), потребители продукции — люди, а также ориентация на широкий круг потребителей. Ценовая ниша — низкая цена;
- SONY — «Идеал SONY — служить всему миру с помощью своей уникальной техники на основе международного разделения труда». В миссии

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

подчеркивается интернациональный характер компании («служить всему миру») и «уникальность техники SONY», вошедшей в быт людей.

Миссия начнет работать лишь в том случае, если будет пронизывать все уровни компании: от президента до рядового сотрудника. При этом важно, чтобы настоящая миссия была сформирована владельцами (собственниками) организации[1]. В качестве примера можно привести опыт McDonald's, где все началось «сверху». Фирменная форма и «улыбка бесплатно» появились уже потом. Сначала работникам привили чувство принадлежности к компании, ради которой они были готовы делать все, что от них требовалось, и при этом улыбаться. Человек, разделяющий корпоративную миссию, ответит на телефонный звонок, адресованный заболевшему коллеге, поможет менеджеру принять заказ, если клиенты толпятся в очереди. При этом сам он может работать совсем в другом отделе.

Без предпринимательского духа организация умирает и превращается в живой труп — бизнес без души. Если в вашей компании душевный подъем или прибыль сходит на нет, подключайтесь, используя сильные стороны всякого предпринимателя — увлеченность делом, драйв, креативность. Сконцентрируйтесь на том, что составляет жизненную силу вашего бизнеса, — на его миссии. Здесь уместно привести такой пример: в поисках клиентов клерки одной финансовой корпорации начали ходить... на ипподром. HR-отдел забеспокоился. Вскоре выяснилось, что некоторое время назад президент во всеуслышание объявил, что он видит миссию компании «в спасении азартных людей, создании для них страхового фонда, способного как удовлетворить их страсть к игре, так и приумножить их сбережения». И менеджеры, следуя генеральной линии, ринулись в гущу азартных страстей. Новая миссия повлияла и на контингент клиентов, и на культуру взаимодействия с ними, и даже на внешний вид самих менеджеров. Установлением философии даются нормативы руководства действиями наемных работников; определением миссии идентифицируются желаемые результаты, в которые преобразуются эти действия.

Имидж организации — это сформированный целенаправленно или возникший спонтанно ее образ (своеобразная медаль), одна сторона которой представляет собой внутренний образ компании, а вторая — ее внешний образ, предназначенный для партнеров, конкурентов, финансово-кредитных организаций, налоговой службы и т. п.

Элементы внешнего имиджа:

- качество продукта, создаваемого компанией;
- клиентская политика компании, умение держать с клиентами постоянную связь;
- вклад в развитие общества;
- финансовая стабильность организации;

[1] Зачастую HR- или PR-менеджеру не представляется возможным выяснить взгляды владельца компании на ее миссию, корпоративные ценности и многое другое. Но кадровик и специалисты по связям с общественностью могут объяснить руководству, что «правила игры» напрямую зависят от того, как он сам видит организацию и принципы ее работы. Такой подход как минимум позволит избежать эффекта испорченного телефона и как максимум позволит выработать наиболее адекватную корпоративную культуру.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• комфортабельность офиса: удобство помещений, рабочих мест, близость к метро ;

• реклама компании в специализированных и деловых изданиях, с использованием товарного знака и логотипа;

• PR-деятельность: презентации, дни открытых дверей, благотворительные акции и т. д.

Элементы внутреннего имиджа:

• социально-психологический климат;

• отношение персонала к работе и его внешний вид;

• лояльность сотрудников к компании и ее руководителям;

• ориентация на развитие и обучение персонала;

• система продвижения и вознаграждения работников за успехи.

Если есть какая-то тайна, закрытость, что-то непонятное, тогда возникает психологический механизм страшилок, кривое зеркало, неадекватный образ. Сотрудник может мириться с этим образом, если он находится в безвыходном положении. Те, у кого есть возможность реализовать себя в другом месте, мириться с этим не будут. И в этом смысле надо обязательно работать с аудиторией сопоставлять тот образ, который мы хотим видеть, который нарисовали для других, и образ, реально возникающий. Результатом сформировавшегося имиджа является формирование у человека супербренда организации — чувства доверия, надежности и сопричастности ее делам (табл. 7.23 и 7.24).

Таблица 7.23

Взаимосвязь элементов оргкультуры

Элемент культуры	Характеристики
Имидж	Узнаваемость, доверие, ориентация на потребителя, качество менеджмента, эмоциональность, чувственность, инновационность
Репутация	Честность, этичность, порядочность, уважение, аутентичность, ответственность, высокая самооценка и т. п.
Супербренд	Надежность, доверие, поддержка, положительные рекомендации

Таблица 7.24

Имидж компании на рынке труда

Основные составляющие имиджа компании с точки зрения кадровиков	%
Узнаваемость бренда	92
Стабильный спрос на товар или услуги компании	90
Моральная и материальная удовлетворенность сотрудников компании	85
Положение в отраслевых и профессиональных рейтингах	42

Чуть больше половины респондентов высоко оценили значимость имиджа компании — это и реклама, и внешний сайт, и представительский офис. Оставшаяся часть считает, что при подборе кадров гораздо большую роль играет материальная заинтересованность кандидата: уровень заработной платы, «толщина» социального пакета, возможность быстрого карьерного роста.

Источник: Данные Всероссийского кадрового конгресса.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сейчас как на рынке товаров и услуг, так и на рынке труда конкурируют не столько товары, сколько символические образы. Как и в повседневной жизни, в жизни человека в организации важно, принадлежит ли он к определенному «племени» или не принадлежит. Если компании оказываются приблизительно одинаковыми по параметрам условий и оплаты труда, выбор осуществляется на основании других критериев, и эти критерии связаны с имиджем.

Имидж компании как работодателя — это гармоничное сочетание внутреннего и внешнего ее имиджа (рис. 7.27). Внутренний имидж включает не только социальную защищенность, профессионализм и корпоративную культуру, но и проведение активной внутренней PR-кампании (уникальное название и логотип, информационные доски, форумы, общие собрания, встречи по отделам и др.). Внешний имидж — это участие в специализированных выставках, днях карьеры, конференциях, наличие «продвинутого» сайта, университетские программы, благотворительность.

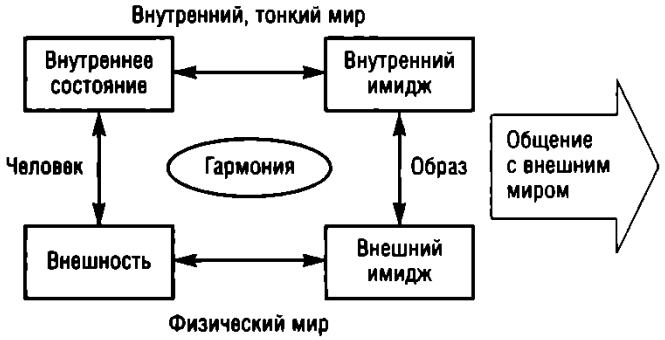


Рис. 7.27. **Структура «Человек — Имидж»**

Имидж компании может формироваться стихийно и целенаправленно. Часто у руководителей «не доходят руки» отслеживать возникающий образ своей компании. Все силы отдаются формированию главным образом производственного потенциала предприятия. В таких случаях складывается стихийный имидж, имеющий обычно как положительные, так и отрицательные черты, из-за чего об одной и той же компании можно услышать прямо противоположные мнения. Естественно, правильнее начинать работу по формированию имиджа компании одновременно с созданием организации.

Понятие «имидж фирмы» отражает прежде всего тот позитивный образ, который сложился у ее клиентов — покупателей товаров и услуг, а также у ее поставщиков, заказчиков, партнеров, акционеров (рис. 7.28). Чем более привлекателен этот образ, тем больше возможностей открывает для себя руководство компании, разрабатывая стратегию ее развития[1].

[1] В настоящее время появилась тенденция оценивать организации по различным имиджевым критериям. Журнал Fortune оценивает способность привлекать и удерживать таланты, «Эксперт» — умение создавать лучшие условия для персонала.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

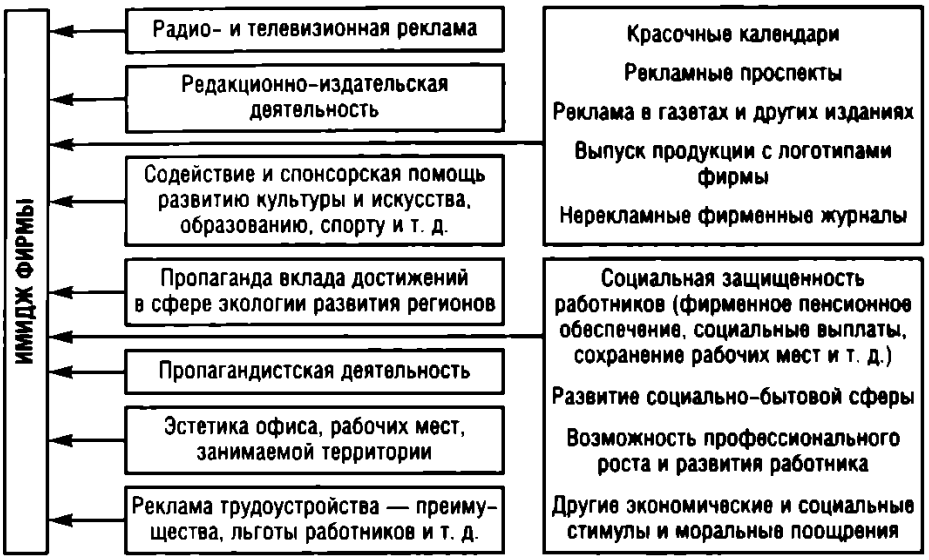


Рис. 7.28. **Основные мероприятия по формированию имиджа фирмы**

Основу имиджа составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика — название, эмблема, товарный знак.

Работа над имиджем тонкая и сложная, охватывающая многие процессы и многих людей, но совершенно необходимая, если организация хочет закрепиться на рынке и иметь хорошие перспективы дальнейшего развития.

В целом этика является трудноопределяемым понятием. Этика — это ряд моральных принципов и ценностей, которые определяют поведение человека или группы людей и указывают, что является правильным, а что неправильным[1]. Этика формирует нормы, исходя из которых одни решения и поступки оцениваются как хорошие, а другие — как плохие. Многие считают: если человек не нарушает закон, значит, его поведение этично. Между тем этику нельзя ограничить только рамками закона. Закон вырастает из принципов и правил, в основном признаваемых в обществе и защищаемых судами. Этические нормы применимы к поведению, которое невозможно охватить статьями закона. Существующее законодательство отражает минимум моральных норм, но не все моральные нормы кодифицированы в законодательных актах. Например, закон никого не обязывает оказывать помощь тонущему человеку.

Носителями этических норм являются руководители и рядовые сотрудники организации. Именно лидеры создают и поддерживают среду, в которой придается особое значение соблюдению корпоративных ценностей, которые он (лидер) защищает и отстаивает всеми своими действиями, с помощью таких организационных систем, как этический кодекс. *Этический кодекс* — формальное заявление компании об ее этических ценностях.

[1] См.: *Дафт Р. Л.* Уроки лидерства. М.: Эксмо, 2006. С. 419.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Он включает в себя разъяснения и нормы, показывающие, в какой мере миссия и основ ные ценности компании соответствуют ее этическим принципам ведения бизнеса. Такие кодексы определяют ценности и формы поведения, классифицируя их как приемлемые или неприемлемые.

Некоторые компании включают этические принципы в заявление о миссии. В этих заявлениях определяются этические ценности, корпоративная культура, ответственность компании, качество продукции и отношение к сотрудникам. Например, ряд организаций «Кодекс ведения бизнеса» помещают в Интернете, где он доступен всем сотрудникам. В исследовании «1000 лучших компаний» (по версии журнала Fortune) обнаружилось, что 98% связанных с этикой и ведением бизнеса вопросов определяются корпоративной политикой, а 78% этих вопросов отражены в этических кодексах, к которым сотрудники имеют свободный доступ.

Становление корпоративной культуры базируется на четком определении «правил игры», формализации и регламентации отношений.

Фундаментом корпоративной культуры является Кодекс деловой этики (делового поведения) сотрудников компании. Его введение в организационную практику позволяет добиться следующего:

- четкого и недвусмысленного понимания принятых в компании корпоративных норм, ценностей и «законов» всеми ее работниками;
- установления прозрачных «правил игры»;
- исключения ситуаций, когда фирма декларирует одни принципы, а на деле проводит совсем другую политику;
- экономии времени при адаптации нового сотрудника.

По своему содержанию корпоративные кодексы являются локальными нормативными правовыми актами, содержащими важнейшие информационно-нормативные положения, принятые в компании.

Кодекс поведения сотрудников (Семь духов компании «Мацусита»)[1]:

1. Обеспечение высокого вклад компании «Мацусита» в развитие промышленности.
2. Честность и преданность.
3. Гармония и сотрудничество.
4. Борьба за постоянное улучшение продукции.
5. Учтивость и скромность.
6. Адаптация и восприимчивость.
7. Признательность.

Для подготовки Кодекса целесообразно создать рабочую группу из специалистов всех ключевых подразделений компании. Полезно вынести его проект на обсуждение, организовав для этого семинары, совещания, круглые столы с участием рядовых сотрудников. Кодекс утверждается руководителем организации.

Как правило, в таком документе подробно описываются корпоративные нормы и ценности компании, а также правила деловой этики. При его разработке необходимо уделить особое внимание формулировке положе-

[1] См.: Элитный персонал. 2002. № 3. С. 7.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ний — они должны быть четкими и ясными, чтобы сотрудники однозначно понимали их смысл. Например, Кодекс поведения сотрудников включает следующие группы критериев:

1. Отношение к компании.
1.1. Преданность.
1.2. Благодарность.
2. Отношение к работе.
2.1. Усердие.
2.2. Ответственность, исполнение долга.
2.3. Бережливость, аккуратность, терпеливость.
2.4. Чувство гордости за свою работу.
3. Отношение к старшим, коллегам, подчиненным.
3.1. Сотрудничество.
3.2. Приязнь и учтивость.
4. Отношение к себе.
4.1. Здоровье.
4.2. Прилежание.
4.3. Бодрость.
4.4. Моральная устойчивость.

Единого стандарта Кодекса делового поведения персонала не существует, так как этот документ очень специфичен, и его содержание зависит от особенностей каждой конкретной компании. Можно предложить следующую его структуру (табл. 7.25).

Таблица 7.25

Примерная структура Кодекса делового поведения персонала

Раздел	Содержание
Введение	Деловая философия ее ценности, принципы взаимоотношений с персоналом, клиентами, партнерами и т. д.
Назначение	Цель документа. Например, описание принципов, правил и норм поведения, способствующих эффективному развитию компании
Взаимоотношения сотрудников	Основные принципы взаимоотношений компании и ее сотрудников. Взаимоотношения сотрудников, а также работников между собой. Например, соблюдение трудовой дисциплины, запрет любых форм дискриминации и т. д.
Конфликт интересов	Конфликт интересов возникает в такой ситуации, когда личные интересы сотрудника противоречат целям компании. В разделе описываются ситуации, которые могут привести к конфликту интересов, например, получение материальной выгоды в ущерб компании, деятельность членов семьи и т. д., а также правила поведения в таких ситуациях
Взаимодействие с контрагентами (клиентами)	Правила общения (в том чисде по телефону) с контрагентами, партнерами, клиентами компании
Рабочее время сотрудников	Отношение организации к опозданиям, работе во внеурочное время и т. д.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 7.25

Раздел	Содержание
Внешний вид сотрудников	Принципы и правила дресс-кода фирмы
Рабочее место	Отношение компании к приему пищи, употреблению алкоголя, курению, игре на компьютере на рабочем месте, а также использованию сотрудниками Интернета, офисной техники, служебного телефона и другого оборудования в личных целях
Конфиденциальная информация	Правила работы с конфиденциальной информацией

Кодекс может быть дополнен такими разделами:

1. Политика компании в области охраны окружающей среды.
2. Правила проведения совещаний и собраний (некоторые фирмы разрабатывают на эту тему отдельный документ).
3. Ведение бухгалтерской отчетности и финансовой документации (где упоминаются, например, такие принципы работы, как запрещение искажений и приписок, фальсификации данных и т. д.).
4. Правила ведения деловой переписки.
5. Отношение к конкурентам.

При подготовке к внедрению Кодекса нужно планировать и формировать коммуникативные потоки, грамотно выстраивать внутренний PR. Опыт показывает, что на этой стадии большую роль играет разъяснительная работа. Без нее положения документа не будут приняты сотрудниками и так и останутся лишь «на бумаге».

Не следует также забывать, что исполнение норм Кодекса деловой этики обязательно для всего персонала, независимо от статуса и положения в организационной иерархии. Иначе в компании сформируются «двойные» стандарты, а документ превратится в декларативную официальную бумагу, играющую лишь незначительную роль в жизнедеятельности компании.

Корпоративные стандарты являются частью корпоративной культуры и представляют собой правила, которые принято выполнять. В разных компания эти правила могут быть разными, но их усредненный перечень сводится к следующему.

Введение корпоративных стандартов позволяет:

- создать конкретную модель поведения, ожидаемого от работника;
- экономить время в организациях, постоянно привлекающих новый персонал;
- отсеивать персонал, который не хочет (не может, не готов) работать так, как требует компания;
- снизить количество конфликтов в организации, улучшить микроклимат в коллективе;
- контролировать и оценивать персонал;
- облегчить создание внутрифирменной системы обучения и развития персонала.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Свод основных правил для сотрудников (корпоративные правила) может содержать следующую информацию:

1. Общий обзор компании.

a. История. Специализация. Миссия. Философия.

b. Оргструктура в целом, ключевые подразделения, за какие процессы (функции) отвечают.

c. Что вы можете ожидать от нашей компании.

d. Что компания ожидает от вас.

e. Политика открытых дверей и открытой коммуникации в компании. Внесение предложений.

f. Отношения с клиентами.

g. Взаимоотношения внутри компании.

2. Основные принципы работы.

a. График работы. Посещаемость. Отсутствие на работе или опоздания. Перерывы на обед и использование технических перерывов. Сверхурочные.

b. Праздничные дни. Корпоративные праздники.

c. Отпуска. Очередной отпуск. Учебный отпуск. Отпуск по беременности и родам. Другие отпуска.

d. Временная нетрудоспособность.

e. Действия работников в связи с непогодными условиями и чрезвычайным положением.

f. Внешний вид и поведение.

g. Курение. Спиртные напитки.

h. Помещения. Правила использования сотрудниками и посетителями.

i. Документы и информация. Дисциплинарные меры.

j. Материальная ответственность работников.

k. Политика в области фактов притеснений на рабочем месте.

l. Политика в области трудовых споров.

m. Личное дело работника.

n. Общие собрания и собрания внутри подразделения.

o. Оборудование и транспорт компании.

p. Использование компьютеров, электронной почты.

q. Служебные расходы.

r. Использование оборудования и собственности компании в личных целях.

3. Безопасность.

a. Общие принципы.

b. Информирование по вопросам техники безопасности

c. Правила безопасности труда.

d. Правила противопожарной безопасности.

4. Корпоративные правила и сотрудник.

a. Ответственность за нарушение правил, установленных данным документом.

b. Внесение предложений по изменению Правил.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Кроме этих, можно (но вовсе необязательно) включить другие разделы:

- Отбор и найм персонала.
- Занятость в компании.
- Равные возможности найма.
- Порядок приема на работу.
- Найм на работу родственников и супругов.
- Повторный найм на работу.
- Испытательный срок.
- Система оплаты труда.
- Гарантии и компенсации и др.

Корпоративные правила — точное определение того, что следует делать сотрудникам в организации в конкретной уникальной ситуации.

В некоторых компаниях их называют справочником работника (сотрудника), правилами поведения в компании и т. д. Как правило, создание и доведение такого документа отражает стремление первых лиц компании приучить (кому больше нравится — заставить) свой персонал действовать в компании и вне по установленным правилам. Разработка корпоративных правил — это непрекращающийся процесс: меняется жизнь, меняются правила. В компании должна существовать процедура, которая позволяет сотрудникам предлагать изменения в корпоративные правила.

В небольшой компании такой свод правил должен разрабатывать менеджер по персоналу вместе с первым лицом компании. В крупной компании эту работу вполне разумно доверить сторонним специалистам: в приличных консультационных компаниях существуют хорошие наработки на эту тему. Консультанты смогут беспристрастно взглянуть на цели компании, культуру организации, учесть пожелания руководителя и обойти стремление сотрудников создать себе удобные правила существования, которые могут повредить развитию организации.

Такая регламентирующая книга для персонала (employee handbook, staff handbook) структурно, как правило, состоит из двух частей: в информационной части рассказывается об истории компании, ее культуре, философии и основных направлениях кадровой политики; нормативная часть состоит из правил и регламентов, наиболее важных для фирмы и учитывающих ее специфику: порядок приема на работу, увольнения, аттестации, рассмотрения трудовых споров, виды и размер компенсаций работникам, предотвращение дискриминации, рабочее время и режим труда, порядок направления в командировку, дисциплина труда, охрана здоровья, охрана собственности фирмы, охрана коммерческой тайны, этические нормы поведения, меры предотвращения алкоголизма и наркомании, запрет принятия подарков от клиентов без уведомления фирмы, виды и условия социального страхования, правила использования средств вычислительной техники и компьютеров, повышение квалификации, отпуска, предотвращение конфликтов и т. п. Это, по сути, локальный кодекс труда, который должен полностью соответствовать национальному трудовому законодательству и вместе с тем отражать специфику фирмы, повышать планку условий и охраны труда. В США нормативная часть рассматривается судами как

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

неотъемлемая часть трудового договора работников и, следовательно, наделена обязательной юридической силой.

Документ должен выдаваться сотруднику в первый день прихода на работу, и руководитель сотрудника принимает зачет по знанию правил работы в компании, избегая формального подхода (иначе завтра столкнется с непреодолимыми трудностями).

В западных компаниях корпоративные правила считаются законом, обязательным для выполнения. Причем за их соблюдением следят все: сами сотрудники, линейные и топ-менеджеры. В российских компаниях правила корпоративного поведения только сейчас формируются и через несколько лет станут просто обязательным элементом корпоративной культуры каждой уважающей себя компании.

Корпоративная культура не является статичной, раз и навсегда установленной. Вопрос об изменении культуры встает, во-первых, тогда, когда персонал по какой-то причине не ведет себя наилучшим для целей организации образом. И когда приходится контролировать, наказывать и дополнительно стимулировать определенные действия сотрудников компании. Это значит, что эффективное и результативное поведение не является «нормальным», «ценным», типичным и обычным. А второй ответ — постоянно.

Культура не статична, не формализована, ее нельзя сформировать раз и навсегда, каждый новый человек, который приходит в организацию, привносит с собой новые ценности и нормы, которые не могут не повлиять на поведение других сотрудников организации. Изменения на рынке, во внешней среде, любые поступки влиятельных лиц (руководства) также влияют на определенные элементы существующей культуры. Это значит, что необходимо отслеживать такое влияние на культуру и сознательно им управлять для того, чтобы подходить ближе к поставленной цели. Но важно понимать, что и как должно меняться.

Управление развитием организационной культуры требует создания в организации таких отношений между собственниками «труда и капитала», которые позволяют максимально и взаимовыгодно удовлетворять и социальные, и экономические интересы субъектов организации на основе эффективной реализации ее целевой функции (рис. 7.29).

Достичь этого можно при соблюдении следующих принципов:

- соответствия организационной культуры всем элементам системы управления;
- приоритета ценностей компании;
- инновационной направленности;
- эволюционности;
- отрицания силового воздействия;
- адаптивности организационной культуры к окружающей среде;
- разделяемости ценностей;
- целенаправленности;
- системности;
- контроля.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

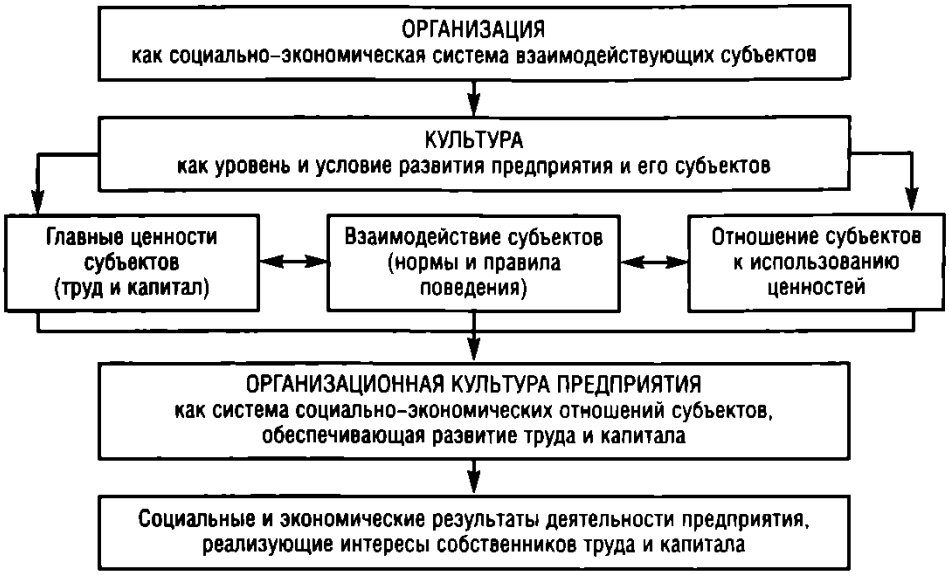


Рис. 7.29. **Концептуальная модель формирования и развития организационной культуры**

Эти принципы обеспечивают системность и целостность процесса управления организационной культурой, позволяют, с одной стороны, формировать и развивать организационную культуру, а с другой стороны — повысить ее инновационную направленность. Рассмотрим практику изменения организационной культуры через призму модели Шейна.

Опыт показывает, что чаще всего изменения оргкультуры в первую очередь проводят на первом уровне, так как это легче всего и понятно, что и как делать. Например, не было письменной истории — можно создать. Не было фирменных значков и кепок — можно заказать в рекламном агентстве, занимающимся сувенирной продукцией. Однако если компания ограничивается изменениями только на этом уровне, то лишь зря потратит финансы и время, так как воздействие на персонал на рациональном уровне, на уровне атрибутов является необходимым, но недостаточным условием существования эффективной оргкультуры.

Отметим одну из самых распространенных ошибок, допускаемых руководством компании. Разработка и письменное оформление миссии, корпоративных ценностей, правил поручается одному-двум сотрудникам компании либо одному внешнему консультанту, которые и разрабатывают их в индивидуальном порядке. На выходе директор получает некий письменный документ, в котором, возможно, написаны правильные, грамотные вещи, но не нашедшие поддержку в душах, сердцах персонала. Результат такой работы очевиден — документ в красивой папке пылится в шкафу директора компании. Ошибка, допущенная руководством, состоит в том, что к разработке таких нужных и полезных для фирмы документов не были привлечены те, для кого они написаны. Форма привлечения может быть разная. Чаще всего формируется рабочая группа из представителей подраз-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

делений компании. Консультант в данном случае должен выполнять роль методолога такой рабочей группы. Положительный опыт компаний в решении такой задачи свидетельствует о том, что очень эффективен бывает выезд менеджеров фирмы за город на выходные.

Коррекция корпоративной культуры через второй уровень модели Шейна является сложной задачей. Цель управленческих воздействий на данном уровне — формирование общего видения миссии компании, ее целей и путей стратегического развития. Инструментами для этого служат все возможные корпоративные мероприятия (праздники, спортивные состязания, «капиталистические соревнования», выезды за город, тренинги, в том числе на сплочение команды).

Самый сложный уровень для воздействия — третий. Как мы уже говорили, архетипы основаны на национальной культуре и практически не подлежат изменению. Добиться изменений можно только одним способом — заменой носителей национальной культуры. Именно по этой причине транснациональные компании, выходя на новые национальные рынки, присылают для управления компанией экспатов. И только через несколько лет, когда основные ценности и нормы уже сформированы, на верхний управленческий уровень назначают местных менеджеров. Такой же способ используют российские концерны, когда инвестируют средства либо покупают компании. Всегда происходит замена управленческой команды. Модель Шейна также объясняет и похожие процессы, которые происходят в банковской сфере, когда новый руководитель меняет всю команду, причем, в отличие от других коммерческих секторов рынка, в банках замене часто подлежит весь штат, включая среднее звено. Еще один пример замены высшего и среднего руководства при смене руководителя можно увидеть на примере государственных органов (выборы президента, местной административной власти).

При формировании, поддержании и изменении организационной культуры, ориентированной на инновации, применяются следующие группы методов.

Первая группа включает в себя методы, направленные непосредственно на формирование, поддержание и изменение организационной культуры, в том числе инновационной. Это создание символических героев и образов руководителей, воплощающих лучшие ценности и нормы компании, мифотворчество, формирование наиболее существенных организационных ценностей и норм, создание благоприятного психологического климата, атмосферы открытости, доверия, условий для раскрытия творческого потенциала сотрудников и т. д.

Вторая группа — методы, направленные непосредственно на развитие инновационной деятельности. Они требуют принятия во внимание факторов, препятствующих и способствующих инновационной деятельности, определения приоритетных направлений и ее нацеленности на нужды рынка и т. д.

Третья группа включает методы, направленные на эффективное управление персоналом и его развитие. К ним относятся: информирование пер-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сонала о системе ценностей и норм поведения в компании, предполагаемых изменениях организационной культуры, ориентация на решение конкретных задач, оптимизация рабочего времени, использование и развитие современных форм групповой работы, стимулирование творческой активности и т. д. Именно эта группа методов играет важнейшую роль в развитии персонала как инновационных личностей. Знание и применение этих методов позволит руководству компаний целенаправленно и эффективно формировать, поддерживать и изменять организационную культуру, направленную на инновации (рис. 7.30).

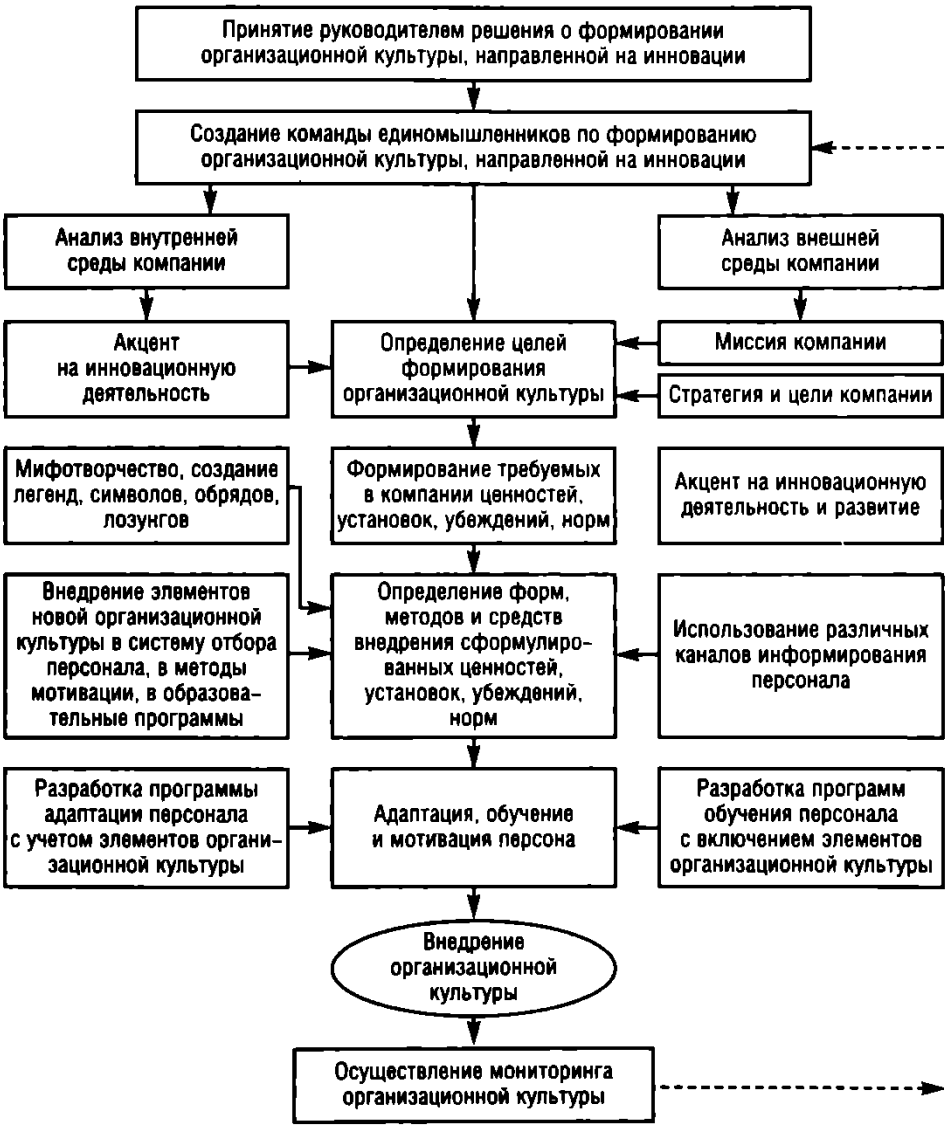


Рис. 7.30. **Процесс управления формированием организационной культуры**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Чтобы организационная культура соответствовала целям организации на каждом этапе ее развития, необходим учет специфики этих этапов. В соответствии с принятой структуризацией жизненного цикла организации основные методы управления оргкультурой соотнесены с этапами развития организации (табл. 7.26).

Управление организационной культурой представляет собой процесс создания условий для ее функционирования и развития, включающий в себя прежде всего мотивацию персонала и подкрепление желательных ценностей, норм поведения, установок и убеждений. Руководство посредством управления должно создавать благоприятные условия для своевременного и адекватного осуществления изменения.

Таблица 7.26

Методы управления оргкультурой и этапы жизненного цикла компании

Этап	Основные методы управления
Создание	Объекты внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров, личный пример руководителя. Обеспечение того, чтобы процедуры знакомства с организацией охватывали ее ключевые ценности и способы их достижения
Рост	Моделирование ролей, обучение и тренировка. Формирование команд. Встраивание важных «культурных» сигналов в программы обучения, в ежедневную помощь подчиненным и систему наставничества (коучинг). Закрепление общеразделяемых ценностей при помощи легенд, героев, символов, обрядов и ритуалов, корпоративных мероприятий и т. п.
Замедление роста	Изменение руководителем своего стиля управления. Введение новых форм оплаты труда. Формализация и письменное закрепление критериев отбора и методов социализации персонала. Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций: система наград и привилегий, система статусных позиций в организации, принципы построения системы мотивации, движение сотрудников внутри организации. Привлечение к этой работе неформальных лидеров: очень важно найти взаимопонимание с сильными личностями, сделать их приверженцами
Зрелость	Возможно возникновение субкультур, следовательно, управление направлено на сохранение целостности культуры и преодоление раздробленности: налаживание горизонтальных и вертикальных связей. Внедрение новых и поддержание существующих ценностей через запланированные акции: программы менеджмента совокупного качества; финансовые и нефинансовые награды за желаемое поведение; вознаграждение командной работы, развитие обучающейся организации. Использование системы ценностей как основания для пересмотра показателей работы отдельных сотрудников и команд. Закрепление вводного обучения на дальнейших курсах повышения квалификации, являющихся частью программы непрерывного развития
Кризис или новый рост	Внедрение и поощрение ценностей профессионализма, инновационности и лояльности фирме как основа преодоления кризиса. Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

При этом необходимо помнить, что любое изменение, каким бы позитивным и хорошо спланированным оно ни было, часто встречает сопротивление. Возможный механизм управления развитием организационной культуры представлен на рис. 7.31.

Анализ корпоративной культуры — очень сложная задача, поскольку культура невидима, «бестелесна» и т. д., а значит, ее нельзя и «измерить». В то же время есть несколько способов проанализировать корпоративную культуру непрямым образом — через ее проявления и результаты ее проявлений, а также через анализ факторов, которые определяют эту культуру (рис. 7.32).

Чтобы определить, является ли корпоративная культура «хорошей» или «плохой» для компании (т. е. нужно ли ее менять), иногда достаточно просто провести бенчмаркинг — сравнить показатели финансового успеха компании с подобными компаниями в данной отрасли. Если компания — лидер или один из лидеров в отрасли, нет никаких оснований менять корпоративную культуру. Однако важно учесть, что бизнес очень динамично меняется: меняется среда, конкуренты и потребители. То есть корпоративная культура тоже должна меняться. Чтобы подробнее проанализировать корпоративную культуру, понять ее содержание и определить ее элементы, можно проанализировать видимые сигналы и проявления корпоративной культуры, проанализировать факторы, которые на нее влияют, и проводить опросы, анкетирование, интервью, фокус-группы, анализ отдельных случаев, наблюдать за поведением сотрудников.

Видимыми сигналами или факторами, при помощи которых можно проанализировать корпоративную культуру, являются:

- формально декларированная миссия, видение, ценности, поверья, политика и прочие подобные формальные документы компании. Важно знать, насколько четко сотрудники компании знают их (спросите нескольких сотрудников, посмотрите, записано ли это на плакатах на стенах, в рекламных буклетах компании, на ее веб-сайте и т. д.);
- посмотрите на доски объявлений, внутренние газеты, веб-сайт компаний, внутренние информационные и директивные (инструктивные) листы. Определите, какие идеи актуальны и популярны в компании, какие есть конфликты, как решаются проблемы, какой информацией обмениваются (делятся) руководство и персонал, о чем заботятся, что вознаграждается;
- проведите интервью, опрос, фокус-группы и т. д.;
- поведение сотрудников компаний, то, как именно и какие решения принимаются в компании, дает очень ценную информацию про ценности и нормы компаний.

Чтобы понять, какова корпоративная культура организации, необходимо обратить внимание на следующие элементы:

1. Внешний вид и поведение сотрудников:

- кто работает в компании — люди молодого или старшего возраста, преимущественно мужчины, женщины и т. д.;
- как выглядят сотрудники — довольные, замученные, уверенные в себе, закомплексованные, динамичные, расслабленные, приветливые, угрюмые, общительные, закрытые, спортивные, вялые и т. д.;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

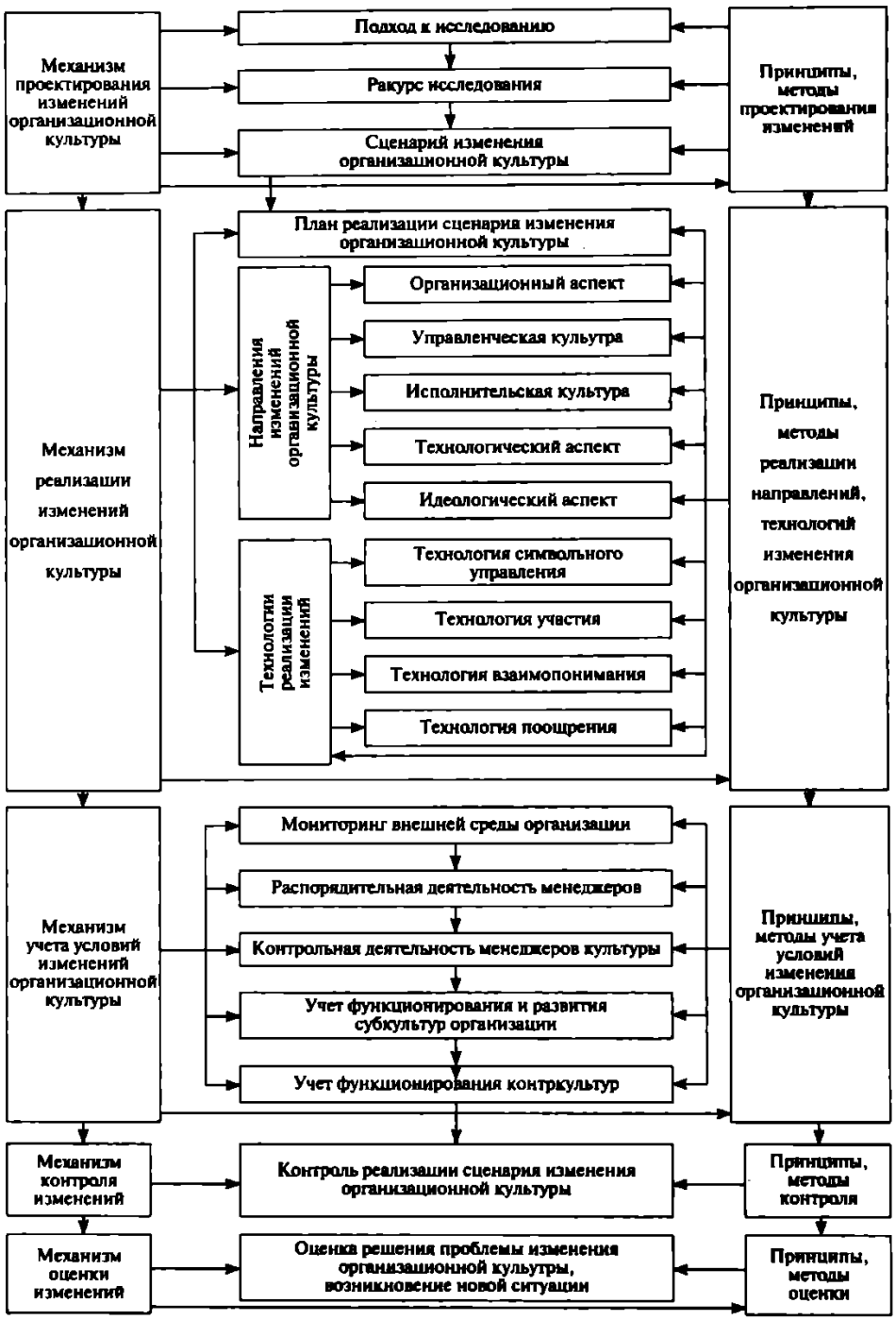


Рис. 7.31. **Предлагаемый механизм управления развитием организационной культуры**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

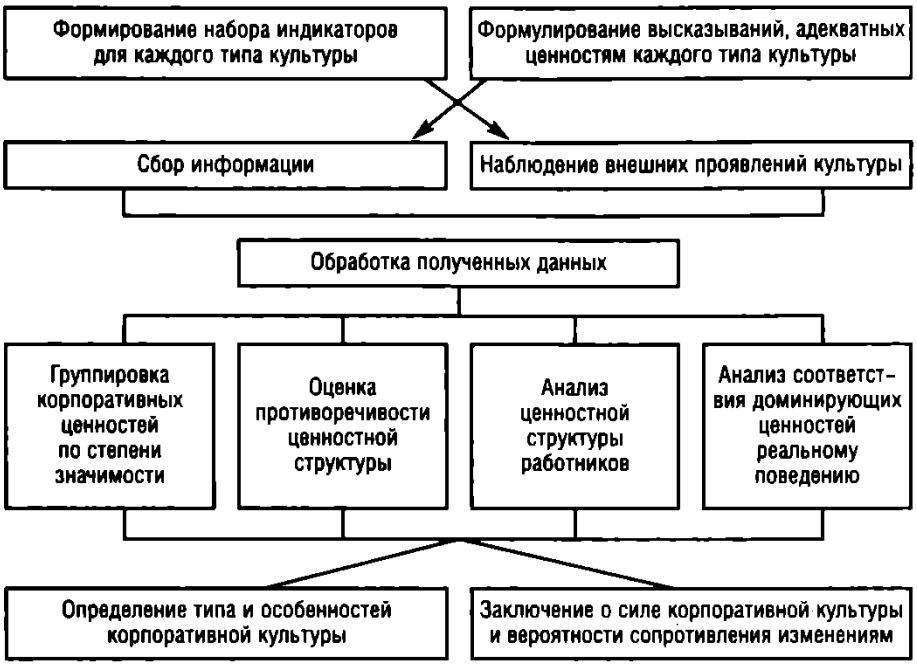


Рис. 7.32. **Алгоритм анализа корпоративной культуры**

• как они одеты — незаметно, вызывающе, безлико, стильно, сексуально, дорого, опрятно, одинаково и т. д.;

• как они взаимодействуют — все находятся на своих местах («тишина в студии»), озабоченно бегают с бумагами, стоят в коридоре и неторопливо общаются, курят и т. д.

2. Структурирование пространства, дизайн офиса:

• общее впечатление, размер помещения, освещенность, типовой или индивидуальный дизайн и т. д.; цвет стен, наличие на них грамот, сертификатов, портретов, предметов искусства, логотипа компании, указателей, а также табличек на дверях; оснащение санузлов, столовой, мест для курения и т. д.;

• рабочие места — качество мебели, оргтехники, канцелярии; организация рабочего пространства и хранения документации; наличие сувениров, игрушек, растений, личных предметов;

• анализируя, под какие функции отдано большее и лучшее помещение, можно определить приоритеты организации. Если она располагается на нескольких этажах, то часто отделы размещены сверху (руководство и самые статусные подразделения) вниз («рабочие лошадки»).

3. Структурирование времени:

• график работы компании для клиентов; нормированный или ненормированный рабочий день для сотрудников;

• соответствие назначаемого и реального времени — для внутренних и внешних встреч и т. д.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4. Нормы и правила:

• какие нормы и правила существуют и описаны, знает и соблюдает ли их персонал; откуда появились эти правила — навязаны сверху или выработаны совместно, соответствуют ли они друг другу и нормам, задаваемым извне; есть ли из них исключения;

• о чем не принято говорить в компании и почему; запрещено ли проявление определенных чувств, например агрессии, несогласия;

• как сформулирована система мотивации, соответствует ли она реальности и знают ли о ней все сотрудники компании; от чего зависит поощрение конкретного человека; какова система штрафов, взысканий (если есть), распространяется она на всех сотрудников или имеются исключения, насколько часто используется; кого и за что могут уволить.

5. Легенды, герои и антигерои:

• кого чаще всего упоминают сотрудники в рассказах о компании, какие действия или качества этого человека они особенно отмечают.

6. Ритуалы и символы:

• какие действия или процедуры происходят в организации регулярно, по определенному графику, сценарию;

• как проходят совещания и собрания, на что обращается на них особое внимание;

• как отмечаются корпоративные праздники, какие из них наиболее торжественно, на чем делаются акценты.

7. Ценности и внутренние критерии эффективности:

• какие критерии применяются в первую очередь при принятии решений; какова иерархия ценностей компании (деньги, справедливость, хорошие отношения, рост и развитие, креативность и т. д.).

Для сбора информации эксперты используют такие известные методы, как анкетирование; интервью; наблюдение; анализ документации. В качестве методических подходов в диагностике корпоративной культуры используются: типология Р. Рюттингера; методики SHL, Р. Харрисона, Г. Хофстеде, К. Камерона и Р. Куинна.

Каждая из рассмотренных методик изучает организационную культуру компаний, выделяя ее различные признаки и особенности. Для современных организаций наиболее интересна и практически значима методика консалтинговой компании SHL и К. Камерона и Р. Куинна[1], с помощью которой можно сравнивать по заданным параметрам реальную организационную культуру с идеальной.

Диагностика организационной культуры представляет собой сложный процесс, который требует взаимодействия разных подходов к ее изучению.

Методика оценки развития организационной культуры включает три основных этапа исследования: анкетирование сотрудников; анализ и оценку результатов анкетирования; принятие решения о поддержании или об изменении организационной культуры (рис. 7.33).

[1] См.: *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Рис. 7.33. **Алгоритм оценки развития организационной культуры**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

На первом этапе организационная культура исследуется с учетом изучения административных, экономических, социологических и психологических методов управления персоналом, которые соответствуют позициям «иерархия», «рынок», «семья», «творчество». Первый этап включает выполнение следующих процедур:

- построение анкеты для опроса работников различных подразделений и функциональных групп организации;
- проведение опроса среди сотрудников;
- работа с анкетами (их обработка и графическая интеграция полученных результатов), которая и представлена на рис. 7.34.

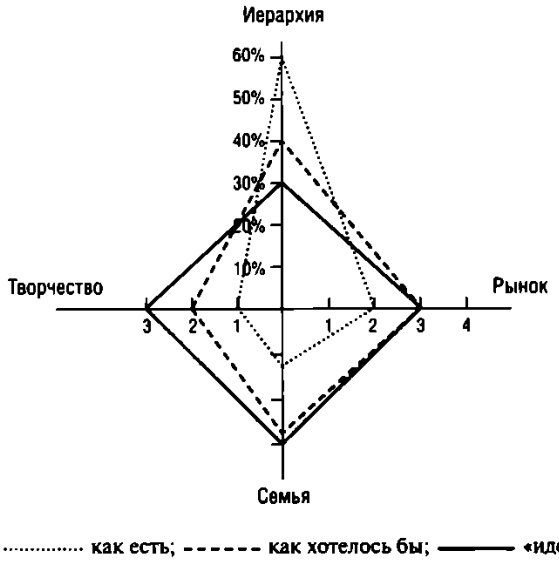


Рис. 7.34. **Профиль организационной культуры с учетом применяемых методов управления**

Важно уметь различать понятия декларируемой и реальной культуры. Первая существует только на бумаге и представляет собой желаемое состояние вещей. Реальная культура может быть как близкой по духу декларируемой, так и резко с ней контрастирующей. Здесь следует выделять понятие субкультуры (культура в культуре), которая включает ряд ценностей доминирующей культуры и добавляет к ним новые ценности, характерные только для нее. Разработка профиля культуры позволяет ответить на этот вопрос.

Два последующих этапа представляют собой шаги по поэтапному рассмотрению элементов культуры и анализа степени удовлетворенности ими работников. Для наглядности такого исследования культуру организации можно представить в виде социально-экономического пространства, изображенного на рис. 7.35.

Для этого условно выделим четыре сектора пространства, каждый из которых будет характеризовать три наиболее подходящие параметра:

Сектор 1. *Лояльность.*

1. Удовлетворенность работой.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

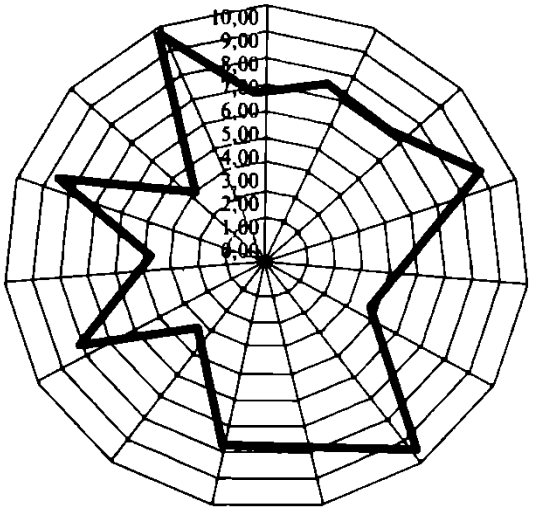


Рис. 7.35. **Культурное пространство организации**

2. Совпадение личных целей и ценностей с компанией.
3. Удовлетворение стилем лидерства.

Сектор 2. *Социальный микроклимат.*

4. Позитивно воспринимают коллег (как партнеров).
5. Отмечают низкую конфликтность в коллективе.
6. Считают необходимым проявлять взаимопомощь и взаимовыручку.

Сектор 3. *Обучение и коммуникации.*

7. Удовлетворенность программой карьерного роста.
8. Удовлетворенность частотой общекорпоративных мероприятий.
9. Удовлетворенность существующей системой обучения.

Сектор 4. *Мотивированность.*

10. Удовлетворенность условиями труда.
11. Удовлетворенность моральным стимулированием.
12. Удовлетворенность материальным стимулированием.

Показатель «Степень удовлетворенности» сотрудников различными сторонами культуры организации выбран потому, что он в синергетическом виде демонстрирует соответствие сложившейся культуры представлениям руководства и сотрудников об идеале. Изучение удовлетворенности по секторам позволяет выявить сильные и слабые стороны культуры, определить направления ее совершенствования для повышения эффективности управления человеческими ресурсами в компании. Другим направлением практического использования концепции «культурного пространства» организации является возможность посмотреть реально и «поле лояльности» персонала компании, оценив возможные риски и их последствия[1].

[1] Более подробно использование данной методики см.: Организационная культура компании. М.: ООО «Журнал "Управление персоналом"», 2003.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

После того как определено, каким типом культуры предприятие обладает в настоящий момент и какой тип культуры должен быть в соответствии со стратегией развития, необходимо перейти к разработке плана по осуществлению изменений (рис. 7.36).

При диагностике любой организационной культуры используют ее деление на два вида — сильную и слабую.

Сила культуры — это степень проявления единодушия сотрудников по отношению к специфическим ценностям и методам работы. Культуру можно называть сильной, если между сотрудниками существует консенсус. Постоянные разногласия, возникающие в организации, указывают на слабость ее культуры[1]. Однако иногда сильная культура поддерживает ложные ценности, что приносит вред сотрудникам и организации в целом и дает негативный эффект. Вспомним печальную историю Enron Corp., ко-

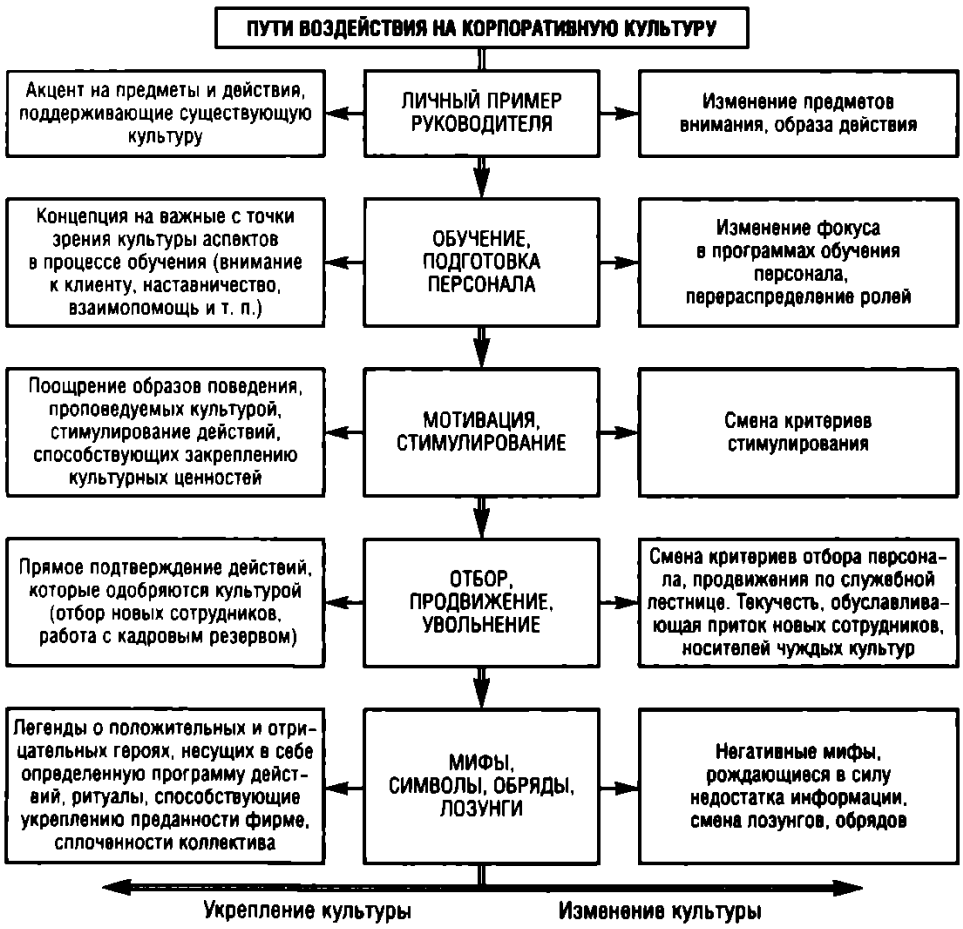


Рис. 7.36. **Методы укрепления и изменения корпоративной культуры**

[1] Journal of Management. 1987. № 13. P. 647—659.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

торая потерпела крах во многом благодаря своей сильной культуре, позволявшей все доводить до крайности, в том числе деловые операции, этические нормы, правила, поведение сотрудников. Топ-менеджеры компании покупали себе дорогие автомобили (на сомнительно заработанные деньги), поощряли нездоровую конкуренцию между подчиненными и часто отмечали крупные сделки увеселительными походами в бары и ночные клубы, где устраивали шумные попойки[1].

Сила культуры является функцией:

• разделяемости — количества работников, разделяющих постулаты, нормы и ценности данной культуры;

• объемности, т. е. проработки и конкретизации элементов культуры в глубину, высоту и ширину, если оперировать математическими терминами. Этот параметр отражает, сколь велико количество важнейших предположений, установок и ценностных ориентации, задаваемых сотрудникам, сколь конкретно и глубоко они разработаны в организации, насколько они ясны сотрудникам и как высоки требования по их осуществлению;

• гибкости, т. е. создания механизма регулярного аудита и корректировки параметров культуры по мере выполнения целей, появления новых ориентиров, внедрения инноваций, развития форм и методов управления.

Сильными считаются культуры, которые обладают следующими элементами[2]:

• объединяют корпоративную философию и миссию;
• лидер, который доверяет другим и в которого верят;
• открытые каналы коммуникаций и доступ к высшему руководству;
• особое внимание уделяется людям и производительности;
• особое внимание уделяется клиентам и сервису;
• чувства удовлетворенности и принадлежности, присущие всем;
• наличие поддерживаемых всеми церемоний, ритуалов, обычаев;
• общий эмоциональный подъем, касающийся работы и будущего;
• чувство удовлетворения, связанное с исполнительским мастерством, вложенными в общее дело усилиями и вознаграждением.

Признаки слабых культур:

• «герои» организации деструктивны;
• ритуалы повседневной жизни неорганизованны;
• не обладают ясными ценностями и убеждениями;
• характеризуются краткосрочной, обращенной на себя (внутрь) стратегией;
• существуют проблемы межличностного характера, борьба между отдельными группировками, отсутствие команды и чувства сопричастности.

Характеристики сильных культур:

• установка «всегда действовать» (даже когда не хватает фактов), не сдаваться;
• никогда не терять из виду клиента;

[1] См.: The Wall Street Journal. 2002. Aug. 26. A1, A7.

[2] По определению, данному Т. Дилом и А. Кеннеди (См.: *Deal T., Kennedy A.* Corporate Cultures, the Rites and Rituals of Corporate Life, 1988).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• автономность и предпринимательский дух; успешные фирмы организуются в менее крупные подразделения, мотивированные на риск, творчество, новаторство;

• производительность через людей. Культура строится вокруг приверженности, уважения, достоинства, веры в людей. Все это и ведет к повышению производительности;

• активный менеджмент;

• установка «не отрываться от главного дела», т. е. не увлекаться диверсификацией.

Чем сильнее культура, тем эффективнее она сопротивляется попыткам разрушить ее со стороны внешних сил или контркультур, и тем легче такая сильная культура адаптируется к любого рода изменениям.

По классификации западных исследователей корпоративной культуры, все компании делятся на два типа:

• мускулинный тип организации;

• феминнный тип организации

Первому типу организации присущи такие характеристики, как сила, жесткость, рассудочный разум. В терминах восточной философии такие организации имеют мужское начало (Янь). Второй тип организации характеризуется слабостью, яркостью, интуитивным разумом. Такие организации имеют женское начало (Инь). Если второй тип организации появится на рынке, где все остальные организации являются первыми типами, то общая культура будет характеризоваться типом первым. Способ победы — поглощение, когда более слабая культура растворяется в более сильной и таким образом поглощает ее.

Сильная культура — это предмет гордости персонала; она является открытой, живой, бесспорной, легко узнаваемой. Причастность к такой культуре сама по себе становится мощным инструментом мотивации персонала, удовлетворения его потребностей в успехе, самореализации, достижении цели, морали и нравственности, высокой культуре деловых отношений, постоянном движении вперед.

Рассмотрим несколько примеров «сильной» и «слабой» корпоративной культуры. В 1970-х гг. цели одного большого концерна формулировались как:

• ежегодное увеличение оборота на 25%;

• ежегодное повышение прибыли на 10%.

В 1980-е гг. этого концерна уже не было. Еще один пример: экономическая политика одного немецкого химического предприятия, которого уже не существует сегодня, основывалась на следующих продекларированных принципах:

• необходим экономический рост;

• необходимо высокое качество продукции;

• необходимо экономить;

• необходима конкурентоспособность;

• необходима открытость;

• необходимо динамичное развитие.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

А вот некоторые из тридцати одного принципа руководства фирмы IKEA, которые приносят ей успех:

- Мотивировать сотрудников и давать им возможность двигаться вперед.
- Удовлетворение выполненной работой — лучшее снотворное.
- Большую часть задуманного еще предстоит выполнить — это чудесное будущее.
- Позитивно настроенные люди всегда побеждают.
- Победа еще не означает чье-то поражение.
- Бюрократизм мешает быстрому и четкому решению проблем.
- Делать ошибки — привилегия решительных людей.
- Нерешительность — значит больше статистики, больше проверок, больше совещаний, больше бюрократии, больше рутины.
- Простота — это хорошо. Сложные правила могут парализовать.
- Ни один метод не может быть эффективнее, чем хороший пример.

Наличие слабой организационной культуры свидетельствует о застое или даже об упадке, об отсутствии у фирмы конкурентоспособности на рынке. И наоборот, сильная организационная культура в организации будет индикатором ее «благополучия», способности развиваться.

Сильная оргкультура дает следующие эффекты:

1. Финансовые показатели: рост прибыли.
2. Производственные показатели:
   - рост продуктивности;
   - инновации продуктов;
   - адекватная адаптация к окружающей среде.
3. Психологические показатели:
   - лояльность персонала;
   - высокая степень удовлетворенности работой;
   - высокая самооценка персонала;
   - отсутствие напряженности между управленцами разных уровней иерархии;
   - отсутствие симптомов стресса у работников.

Как можно увидеть, среди показателей есть как материальная, рациональная часть (оценивающая состояние финансовых и материальных ресурсов компании), так и нематериальная, иррациональная часть, которая включает в себя не только психологические показатели состояния персонала, но и, например, инновацию продуктов.

Перечисленные выше эффекты сильной организационной культуры, конечно, не описывают организационную культуру полностью и не могут быть прямыми критериями «силы/слабости» культуры, существующей в организации. На практике часть показателей можно использовать как критерий оценки, например, рост прибыли, другие показатели могут быть взяты за основу для разработки эмпирических критериев. Для этого руководство должно ответить на такие вопросы:

1. По каким показателям будем оценивать производственные показатели деятельности нашей фирмы?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. Как будем оценивать рост продуктивности нашей компании?

3. В чем будет состоять инновация продуктов нашей компании?

4. Как будем оценивать, насколько оптимально фирма адаптируется к окружающей среде?

5. По каким показателям будем оценивать психологические показатели деятельности нашей фирмы?

6. В чем должна проявляться лояльность персонала (в поведении...)?

7. Как можно оценить степень удовлетворенности работой сотрудников?

8. Как можно оценить уровень самооценки персонала?

9. Есть ли проблемы между управленцами разных уровней иерархии?

10. В чем они выражаются? (Если проблем нет, то как руководство об этом узнает?)

11. Есть ли симптомы стресса у работников? Как это оценить?

После этого нужно выработать управляющие воздействия, которые будут зависеть от результатов диагностики организационной культуры.

Как ранее отмечалось, для успешного функционирования организации ее культура должна соответствовать требованиям окружающей среды, которые становятся все разнообразнее. Ценности корпоративной культуры поддерживают успех в долгосрочной перспективе. Однако при изменении условий окружающей среды эти ценности могут тормозить дальнейшее развитие. Многие организации становятся жертвами собственного успеха, цепляясь за устаревшие ценности и формы поведения, которые оказываются деструктивными в условиях новой среды. В результате негибкая корпоративная культура препятствует адаптации и не позволяет проводить необходимые изменения. Покажем это на двух примерах.

Виртуальная организация — единая культура такой организации отсутствует ввиду множественности субъектов и разнообразия сетей, а также самой идеи, направленной не на иерархию идей и единую культуру, а на равноправие, взаимодополнение различных участников. Любое культурное определение и его закрепление невозможно, поскольку оно устаревает, так как Интернет как среда е-бизнеса находится в постоянном изменении, а саму культуру можно охарактеризовать как «созидательно-разрушающую». Для существования виртуальной организации необходимы прежде всего культурное и интеллектуальное развитие, т.е. смена парадигмы или модели мышления. А происходящие изменения в культуре в первую очередь связаны с многообразием ее проявления и возникающей проблемы самоопределения.

Обучающаяся организация характеризуется сильной адаптивной культурой, которая поддерживает изменения, риски и улучшения. Более всего в такой культуре ценится умение подвергнуть сомнению существующее положение вещей. Это создает почву для изменений и улучшений. Особо вознаграждаются авторы оригинальных идей, создатели новых продуктов, разработчики новых процессов. В некоторых случаях награждаются даже сотрудники, потерпевшие неудачу. Это делается, чтобы поощрять людей, которые не боятся брать на себя ответственность за риск. Ее сотрудники

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

хорошо знают, как функционирует целостная системам организации и как взаимодействуют отдельные ее части. Поэтому каждый рассматривает свою работу исходя из ее влияния на всю организацию. Концентрация внимания на общей картине стирает границы внутри организации, а непрерывный информационный обмен позволяет координировать действия и поддерживать постоянное обучение.

Корпоративная культура обучающейся организации помогает сплачивать людей — для компании значим каждый отдельный сотрудник, а главным приоритетом является равенство. Этот принцип позволяет создать дружный коллектив, раскрывающий потенциал каждого человека. В обучающейся организации исключаются статусные привилегии (специальные места для парковки автомобилей, отдельные столовые и места отдыха).

Равенство, взаимное уважение и доверие формируют благоприятные условия для экспериментирования и обучения, когда никто из сотрудников не боится совершить ошибку и потерпеть неудачу.

Учитывая современные тенденции организационного развития, все большее значение приобретает «самообучающаяся» организационная культура, представляющая собой системный процесс, встраиваемый в общий механизм управления корпоративной культурой (рис. 7.37).

Таким образом, организационная корпоративная культура — это сложная, нелинейная, открытая, самоорганизующаяся система, обеспечивающая мотивацию персонала и регулирование деятельности предприятия, с учетом норм, ценностей, правил и методов управления, разделяемых и применяемых большинством работников, и являющаяся фактором эффективной работы персонала организации. Лидерство, активность и инициатива, взаимопонимание и взаимоподдержка, преданность работе и фирме, человеческие отношения, дружеские связи и быстрые коммуникации, способность к изменениям и постижению нового — все это и многое другое, что относится к корпоративной культуре, образует неосязаемые активы, которые помогают эффективно создавать вполне материальные, осязаемые результаты.

Таким образом, рассматривая организационную культуру, мы еще раз видим непосредственную связь управления ею со стратегическим управлением персоналом (рис. 7.38). Организационная культура, являясь одним из важнейших факторов в развитии предприятия, определяет политику в области управления человеческими ресурсами. Ее, без сомнения, нужно рассматривать как важный фактор в создании адекватной стратегии управления персоналом. Она эффективна, когда служит интересам предприятия и каждого отдельного работника. На сегодняшний момент это особенно актуально.

Развитие корпоративной культуры сегодня как творческая функция не является первостепенной задачей для службы персонала. Высшее руководство занято более существенными на данном этапе задачами — разработкой маркетинговой, финансовой стратегии. Поэтому корпоративной культурой и руководство, и отдел персонала занимается, но по остаточному принципу.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

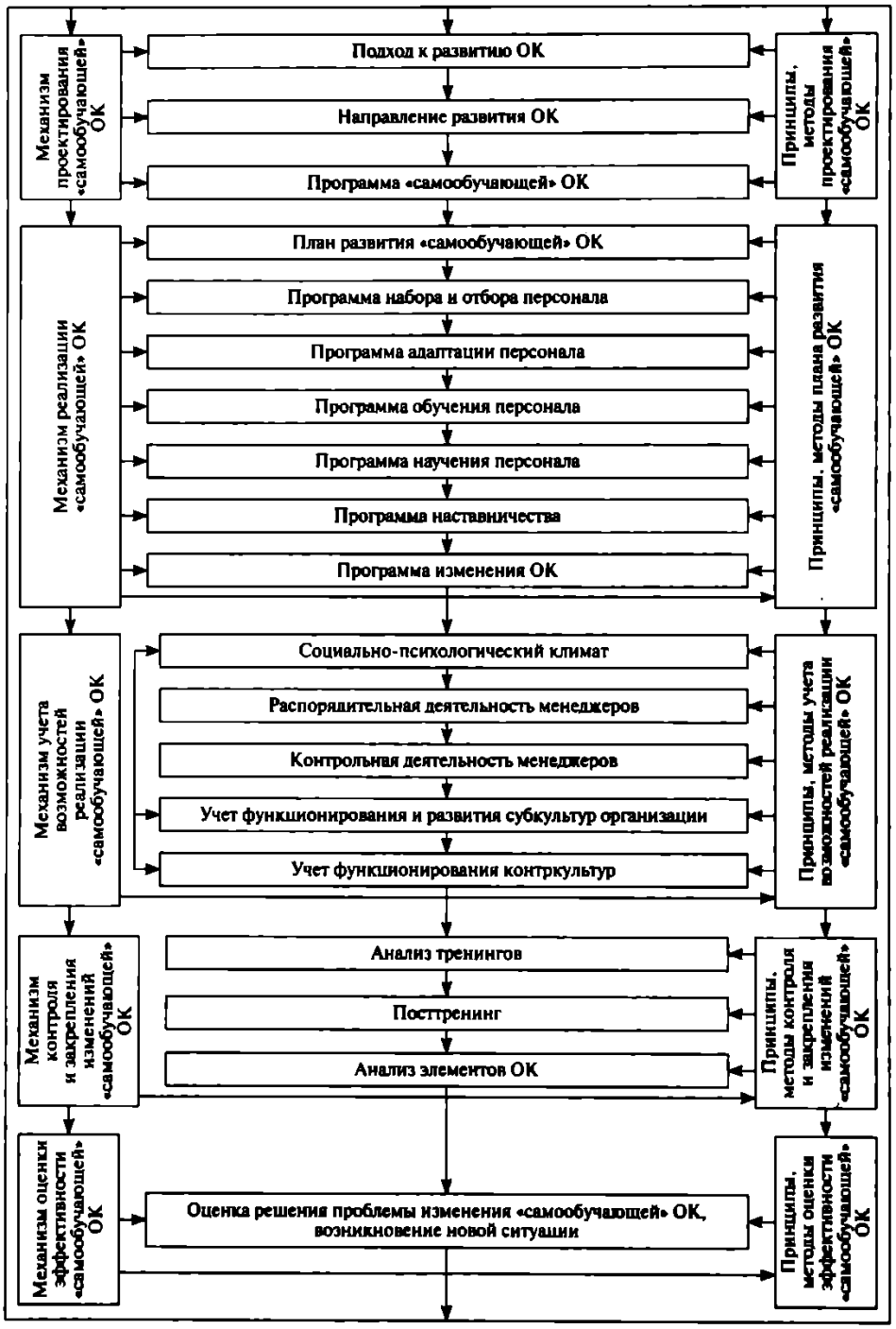


Рис. 7.37. **Управление развитием «самообучающей» организационной культуры (ОК)**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

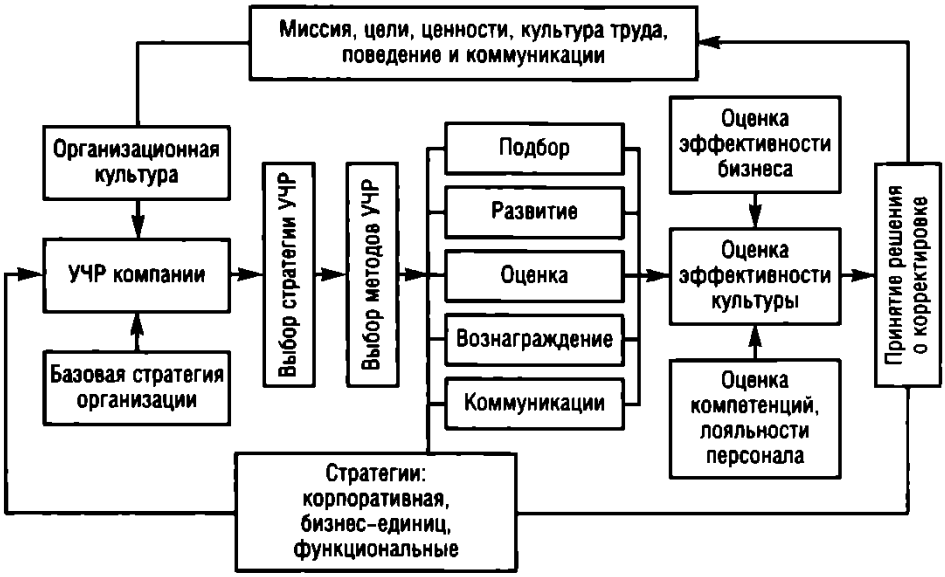


Рис. 7.38. **Взаимодействие управления человеческими ресурсами (УЧР) и организационной культуры компании**

Переход от управления функциями к управлению процессами изменяет отношение руководства организации к наличию и развитию корпоративной культуры, что подтверждается практикой организационных консультантов. Проводником целенаправленного формирования корпоративной культуры становится, как правило, отдел управления персоналом при участии и поддержке отдел PR (формирование корпоративной культуры рассматривают как задачу внутреннего PR).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Приложение к главе 7

Определение организационной культуры

Год	Автор	Сущностное понимание
	Зарубежные исследователи	
1952	Э. Джакус	Культура предприятия — это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими»
1974	Л. Эллридж, А. Кромби	Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т. п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей
1981	Х. Шварц, С. Дэвис	Культура организации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп
1981	У. Оучи	Организационная культура — символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях
1982	К. Голд	Корпоративная культура — это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли
1982	М. Паканов-ский, Н. О'Доннел-Тружиллио	Организационная культура — это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура — это не то, что организация имеет, а то, чем она является
1983	Л. Смирсич	Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности
1985	С. Мишон, П. Штерн	Организационная культура — совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта
1985	В. Сате	Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов, убеждений
1985	Э. Шейн	Культура — это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Год	Автор	Сущностное понимание
		группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными. Следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем (*Schein E. M.* Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. P. 9)
1986	Г. Морган	Культура в метафорическом смысле — это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло
1986	Р. Килманн, М. Сакстон	Организационная культура — это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами
1987	К. Шольтц	Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения
1991	Г. Хофстеде	В широком смысле организационная культура — коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой
1992	Д. Дреннан	Культура организации — это все то, что для последней типично: ее характерные черты, превалирующие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения
1993	А. Уильямс, П. Добсон, М. Уолтерс	Культура — это общие для всех, относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации
1993	А. Фурнхам, Б. Гунтер	Культура — разделяемые всеми верования, установки и ценности, которые сушествуют в организации. Иными словами, культура — это то, как мы здесь работаем
1993	А. Мак-Лин, Ж. Маршалл	Организационная культура есть совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений и отношений, которые создают всеобъемлющий контекст для всего, что мы делаем или о чем думаем, выполняя работу в организации
1995	Э. Браун	Организационная культура — это набор убеждений, ценностей и усвое нных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации
1998	Б. Карлофф	Культура корпорации — определенные позиции, точки зрения, манеры поведения, в которых воплощаются основные ценности, выражение этих ценностей претворено в организационной структуре и в кадровой политике

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Год	Автор	Сущностное понимание
1998	М. Армстронг	Корпоративная культура — это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы (См.: *Армстронг М.* Основы менеджмента: Как стать лучшим руководителем / Пер. с англ. Ростов-н/Д.: Феникс, 1998. С. 134)
		Отечественные исследователи
1993, 1998	Р. Л. Кричевский	Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества, выпускаемого продукта и т. д.
1997	Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев	Культура организации — это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной культуре
1998	Т. Ю. Базаров и др.	Корпоративная культура — это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды. Корпоративная культура — это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях
2000	В. В. Томилов	Корпоративная культура — это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре, системе управления, кадровой политике, оказывая на них свое влияние
2001	В. В. Козлов	Корпоративная культура — система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентифицирования работников с предприятием и перспективами его развития. Это сложный комплекс предположений, бездоказа-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Год	Автор	Сущностное понимание
		тельно принимаемых всеми членами организации, задающих общие рамки поведения, принимаемого большей ее частью. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура представляет собой интегральную характеристику организации, ее ценностей, норм поведения, способов оценки деятельности, данных в языке определенной терминологии, понятной и разделяемой всеми членами организации (См.: *Козлов В. В.* Корпоративная культура; опыт, проблемы и перспективы развития. М.: 2001. С. 9)
2001	Д. О. Блинов, О. В. Василевская	Корпоративная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения
2001	В. А. Спивак	Культура корпорации — очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное поведение организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам, это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды (*Спивак В. А.* Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. С. 27)
2001	О. С. Виханский А. И. Наумов	Организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения
2002	С. А. Карпов и др.	Организационная культура — совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующегося со стратегией организации
2003	Н. В. Тесакова	Корпоративная культура — это признаваемые в конкретной организации правила поведения (ценности; социальные, коммуникативные и моральные нормы; ритуалы; фирменный стиль) и правила управления (организационная структура, коммуникации, кадровая политика) (См.: *Тесакова Н. В.* Миссия и корпоративная культура. М.: РИП-холдинг, 2003. С. 13)
2007	Т. О. Соломанидина	Оргкультура компании — это единое социально-экономическое пространство, расположенное внутри компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих идей, представлений и ценностей, определяющих особенности их трудовой жизнедеятельности и обусловливающих своеобразие философии, идеологии и практики управления человеческими ресурсами компании

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сущность культуры организации и факторы, ее формирующие (по Ю. И. Саратовцеву)



Рис. П7.1. **Классификация культуры организации по организационно-корпоративному признаку**

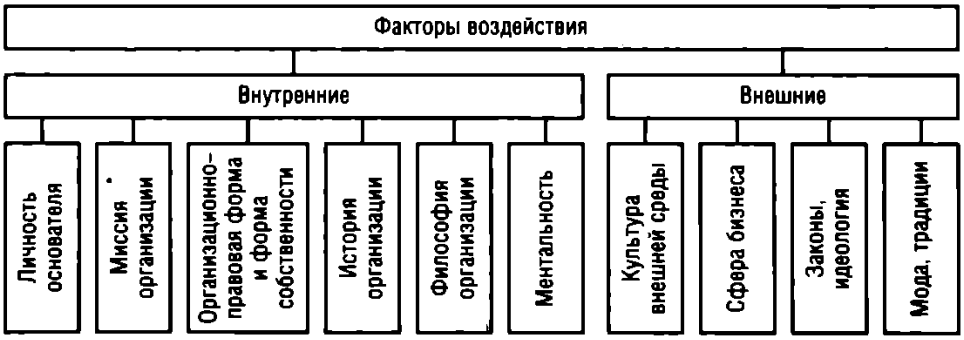


Рис. П7.2. **Факторы, формирующие культуру организации**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица П7.1

Концептуальное построение культуры организации

Уровни культуры организации	Элементы культуры организации			
	сфера действия	внутренняя формообразующая идея, принцип	артефакт	актуальный слой
Формальный (организационный)	Контракт (область формальных договоренностей)	Миссия. Нормативные ценности	Формальный состав и структура, ценности лидера	Интегральная Экономическая функция
Неформальный (корпоративный)	Конвенция (область неофициально принятых условий)	Совместная деятельность. Корпоративные ценности	Неформальный состав и структура, ценности сообщества	Коммуникативная Социальная функция
Синтетический (культура организации)	Сфера контрактно-конвенциональных отношений	Синтезированные ценности. Совместная деятельность для достижения целей функционирования и развития системы	Производство артефактов и удовлетворение потребностей среды	Интегративная Информативная Познавательная Поведенческая функция

Миссия организации

Определение наиболее точной и адекватной формулировки миссии компании и ее четкое понимание и следование ей на всех уровнях управления бизнесом является одним из важнейших условий выживания и процветания бизнесов (рис. П7.3).

Следовательно, вопреки еще одному распространенному заблуждению и распространенной «практике» миссия компании не может быть определена субъективно «волевым решением» только руководителя компании. Вне зависимости от желания владельцев и сотрудников каждому бизнесу назначено определенное место и путь развития в мире.

Это место определяется многими факторами — личностями владельцев бизнеса, структурой и динамикой соответствующего рынка, географическим расположением бизнеса и т. д.

Бизнес может выжить и процветать (т. е. успешно создавать максимально возможную стоимость для своих владельцев) только в том случае, когда компания займет «свою нишу» на рынке в соответствии со своими уникальными областями ключевой компетентности и соответственными конкурентными преимуществами.

Очевидно, что чем лучше владельцы и сотрудники компании представляют себе эту «нишу» (формальное описание которой и составляет форму-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Рис. П7.3. **Миссия компании**

лировку миссии компании), тем более эффективным является управление бизнесом.

В рамках принятого «образа» («МИССИЯ» определяет внешний образ компании, «VISION» — внутренний) формируется характер развития компании, система взглядов на содержание и процесс развития корпоративной культуры, которая должна соответствовать стратегическим целям, стратегическому управлению движением к ним, что и выражается соответствующим образом в стратегических решениях. Несомненно, что для международных компаний при сохранении внешнего образа внутренний может корректироваться в соответствии с национальными особенностями. Но под воздействием местных и региональных особенностей изменяется и внешний образ компании. Чаще всего это может происходить с небольшими компаниями и компаниями, находящимися на ранних этапах своего развития.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сравнительная характеристика философии организации в разных континентальных культурах

Элементы философии	Американская философия (США, Канада)	Европейская философия	Азиатская философия	Российская философия
Цели и задачи организации	Четко определены на высшем уровне и доведены до менеджеров. Все сотрудники знают миссию организации	Четко определены и доведены до всех сотрудников	Как правило, определены высшим руководством и доведены до коллектива системой моральных ценностей	Не определены и не связаны с жизненными целями сотрудников. Задачи на низовом уровне управления известны
Декларация прав сотрудников	Определена в конституции и соблюдается неукоснительно во всех крупных и средних компаниях	Определена в конституции и соблюдается неукоснительно во всех крупных и средних компаниях	Рассматривается сквозь призму религии и национального менталитета. Часто нарушается	Соблюдается только в крупных организациях. В малых организациях не соблюдается
Поощрения и запреты	Четко определены законом и философией. Соблюдаются в обязательном порядке	Четко определены законом и философией. Соблюдаются в обязательном порядке	Соблюдаются, если содержатся в заповедях религии. Европейские правила нарушаются (честность, договорные обязательства, слово бизнесмена и др.)	Вольное трактование запретов из-за специфики российского менталитета (нарушения дисциплины, неуважение к руководству и т. п.)
Качества сотрудника	Четко определены в философии и администрация требует неукоснительного соблюдения их всем персоналом	Во многих развитых странах четко определены, в крупных организациях соблюдаются (кроме Италии и Франции)	Перечень качеств зависит от национальной культуры и религии, а также уровня развития страны. Соблюдаются в Китае, Японии, Южной Корее	Определены широким диапазоном российского менталитета. Поэтому 100%-ная реализация качеств сотрудника, рекомендуемых философией, практически невозможна
Условия труда	Высокие требования к условиям и организации труда. Соблюдение НОТ, регламентов и технологии обязательно	Высокие требования к условиям и организации труда. Соблюдение НОТ, регламентов и технологии обязательно	Рабочие трудятся в тяжелых условиях с низким уровнем механизации, НОТ, регламенты строго не соблюдаются (кроме Японии, Южной Кореи)	Зависят от типа организации (современная инновационная или частная старопромышленная) и отрасли экономики. Соблюдение НОТ,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Элементы философии	Американская философия (США, Канада)	Европейская философия	Азиатская философия	Российская философия
				регламентов и технологий отстает от европейского уровня
Оплата труда	Оплата труда самая высокая в мире. Преобладает повременная система оплаты труда с высокой часовой ставкой. Регламентируется тарифной системой и нормированием труда. Большие премии для менеджеров по итогам деятельности	Высокая оплата труда, особенно в странах «большой семерки» и Бенилюкса. Применяются повременная и сдельная системы оплаты труда с премированием по итогам года	Низкая оплата труда в связи с дешевой рабочей силой (кроме Японии, Южной Кореи). В значительной степени определяется хозяином фирмы и государственным регулированием минимума заработной платы	Значительная дифференциация в уровне оплаты труда персонала по отраслям экономики (ТЭК, АПК, социальная сфера). Применяются все формы и системы оплаты труда в зависимости от типов организаций. Элементы субъективизма в оплате по вине высшего руководства. Низкий минимальный порог заработной платы, регулируемый государством (МРОТ)
Социальные блага	Широкий перечень социальных благ, которые зависят от отрасли экономики и категории персонала, являются способом удержания персонала в организации	Большой перечень социальных благ в странах «семерки», Швеции, Норвегии. Регулируются государством, предприятиями, организациями. Являются способом уменьшения дифференциации богатых и бедных слоев населения	Минимальный набор социальных благ, которые зависят от воли хозяина и национальных традиций, кроме Японии и Южной Кореи, где они рассматриваются как принцип патернализма и корпоративной культуры	В значительной степени зависят от отрасли экономики и рентабельности организации, начисляются дифференцированно по категориям персонала
Социальные гарантии	Высокие для всех категорий работников, особенно гос-	Высокие для всех категорий работников, особенно гос-	В высокоразвитых (Япония) и развивающихся странах — четко опре-	Четко определены ТК РФ, должны быть обозначены

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

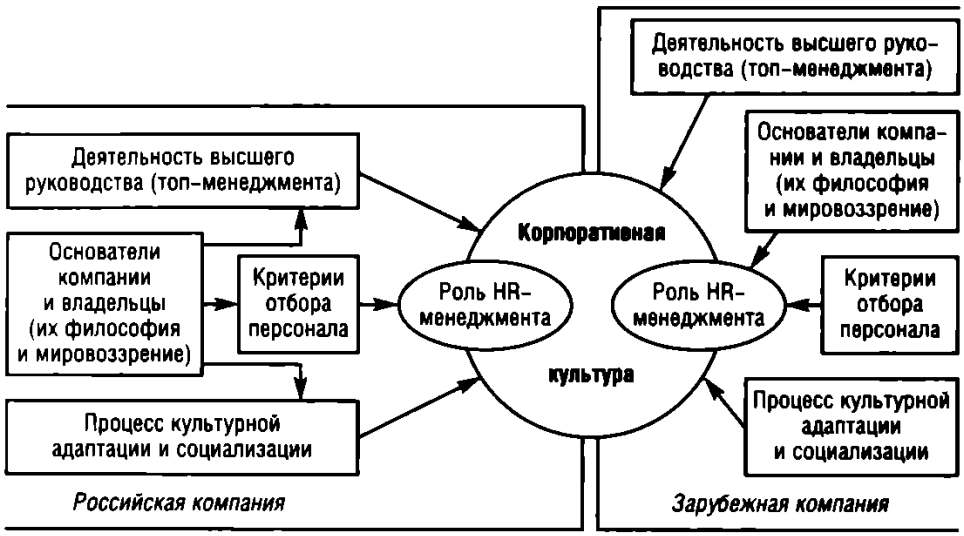
Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Элементы философии	Американская философия (США, Канада)	Европейская философия	Азиатская философия	Российская философия
	служащих. Регламентируются трудовым законодательством страны и четко соблюдаются (увольнение, пособия, пенсии и др.)	служащих. Регламентируются трудовым законодательством страны и четко соблюдаются (увольнение, пособия, пенсии и др.)	делены трудовым законодательством, практически не нарушаются. В остальных странах в связи с низкой заработной платой, дешевой рабочей силой, большой безработицей социальные гарантии не играют значительной роли (Иран, Ирак, Афганистан, Индия и др.)	в трудовом договоре с сотрудником. Соблюдаются для государственных и муниципальных служащих. В малом бизнесе отмечены нарушения прав человека и социальных гарантий
Увлечения (хобби)	Во многих компаниях четко определены в философии. Поощряются увлечения спортом, здоровый образ жизни, благотворительность. Большое значение имеют семейные ценности, борьба с курением, наркотиками и алкоголем	Главное историческое отличие стран Европы от остального мира. Зависит от национальной специфики и культуры. Хобби поощряются многочисленными клубами и ассоциациями. Более 80% мирового культурного наследия находится в Европе	Увлечения в развитых странах строятся вокруг коллективного времяпрепровождения. Например, «Восхождение на гору Фудзияма» в Японии. В значительной степени зависят от национальных традиций и основной религии, чаще всего это игры, чаепитие, туризм	К сожалению, лучшие традиции советского образа жизни за последние 20 лет утрачены (здоровый образ жизни, спорт, массовая культура). Восстанавливаются в современных организациях путем создания и поддержания собственной социальной сферы и здорового образа жизни

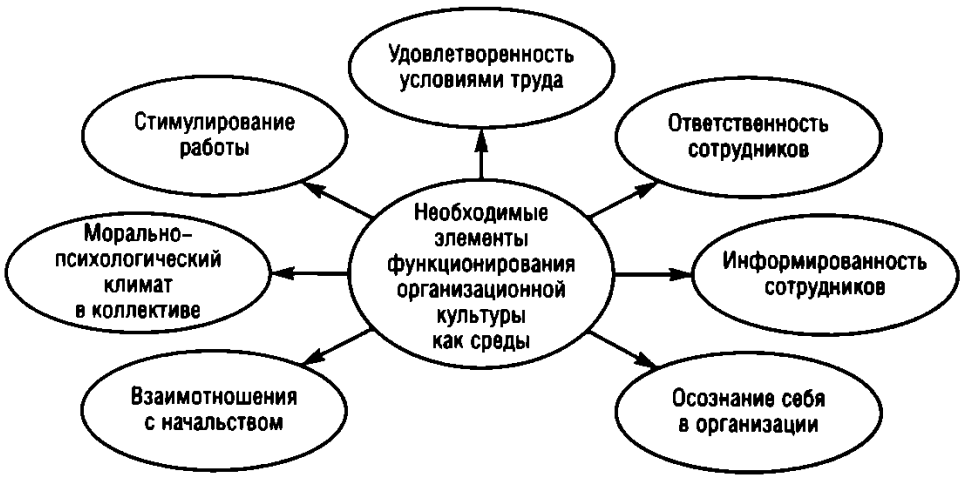
https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Формирование и поддержание корпоративной культуры



Необходимые элементы организационной культуры малого предприятия



https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Этапы формирования организационной культуры

Динамика поэтапного формирования организационной культуры включает уровни:

- абстрактной модели (по замыслу основателей организации);
- реальной модели (с учетом имеющихся в наличии человеческих и материальных ресурсов);
- развернутой модели (с учетом влияния внешних факторов и деловых коммуникаций).

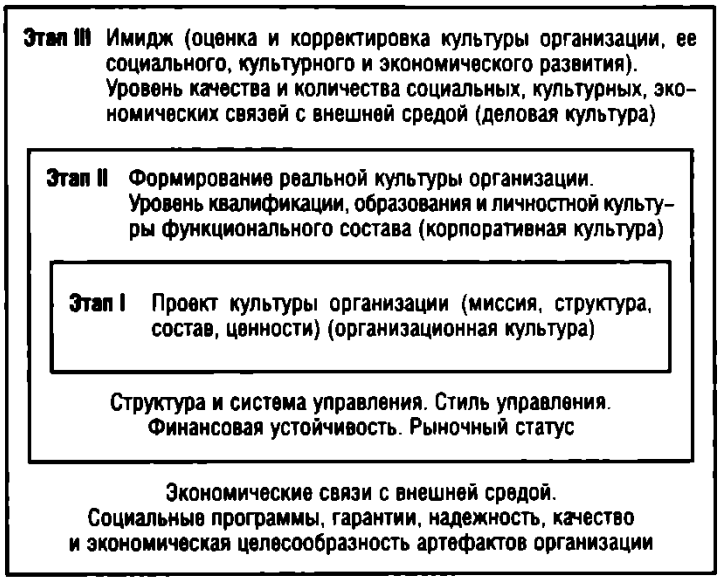


Рис. П7.4. **Динамика поэтапного формирования организационной культуры**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Структура кодекса корпоративного поведения

Название раздела	Содержание раздела
1. Принципы корпоративного управления	Декларируется философия корпоративного поведения в организации, определяются стратегические подходы управления, обозначаются права и законные интересы его участников
2. Общее собрание акционеров	Описываются основные правила акционерного участия в организации, устанавливается порядок проведения общего собрания акционеров
3. Совет директоров общества	Указываются полномочия, функции и ответственность Совета директоров как исполнительного органа общества (определение стратегии развития, принятие финансово-хозяйственного плана, осуществление текущего контроля над деятельностью предприятия и др.)
4. Исполнительные органы общества	Формулируются цели и задачи коллегиального исполнительного органа (правления) или индивидуального (генерального директора, управляющего): контроль ежедневной работы общества и ее соответствия финансово-хозяйственному плану, добросовестного и эффективного выполнения решений Совета директоров или общего собрания акционеров. Расписывается состав и порядок формирования исполнительных органов, их обязанности, процедуры избрания и принципы организации работы
5. Корпоративный секретарь общества	Специальное должностное лицо, единственной задачей которого является обеспечение соблюдения органами и должностными лицами общества процедурных требований, гарантирующих реализацию прав и интересов акционеров общества. Указываются должностные обязанности секретаря
6. Раскрытие информации об обществе	Для привлечения инвестиций и поддержания доверия к организации определяется ее информационная политика. Обозначаются формы раскрытия информации и правила ее предоставления акционерам. Определяются особенности и правила защиты инсайдерской информации, составляющей служебную или коммерческую тайну
7. Контроль над финансово-хозяйственной деятельностью	Описывается система контроля над финансово-хозяйственной деятельностью и финансовыми операциями, организация работы ревизионной комиссии, аудиторской проверки
8. Дивиденды	Определяются размеры дивидендов, порядок их выплаты, последствия неполной или несвоевременной выплаты
9. Урегулирование корпоративных конфликтов	Разрабатываются общие положения, устанавливается порядок работы органов общества по урегулированию корпоративных конфликтов, а также правила участия общества в разрешении конфликтов

Важно понимать, что стандарты корпоративного поведения применимы к хозяйственным обществам любых типов. Поэтому каждая организация может взять за основу предлагаемые направления и с учетом специфики собственной деятельности создать Кодекс корпоративного поведения своего предприятия.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Составляющие организационной культуры

Поверья и убеждения — это определенные твердые взгляды (которые не требуют проверки) персонала на следующее:

- человеческую природу;
- природу бизнеса;
- продукты и услуги компании;
- рынок компании;
- клиентов (в том числе потребителей);
- конкурентов;
- бизнес-партнеров;
- собственников или акционеров;
- компанию;
- организацию процессов в компании, подразделениях, командах;
- масштабы (ограничения) персональной свободы принятия решения и ответственности;
- профессионализм в работе (знать или учиться?);
- персональную работу/задания;
- стандарты качества;
- руководство;
- мотивацию;
- других сотрудников;
- самих себя (как сотрудников и личностей).

Например, сотрудники компании «Моторола» верят в то, что качество должно и может быть очень высоким (сигма — меньше одной миллионной, а сотрудники другой компании считают, что их рынок ограничен пределами их страны). Руководство большинства компаний, которые работают в сфере телекоммуникаций, считают своими конкурентами другие компании, которые работают в подобном бизнесе, редко воспринимая всерьез конкуренцию, которая идет от развития Интернета, который уже легко позволяет общаться при помощи компьютера, а не телефона, без оплаты за международные телефонные переговоры.

Нормы поведения — это стандарты и подходы, по которым сотрудник определяет, что и как ему нужно сделать. Нормы, как правило, касаются таких сфер, как:

- общение;
- получение или определение цели/задачи;
- процесс работы;
- командная работа;
- использование рабочего времени;
- использование ресурсов (в том числе финансовых ресурсов) компаний;
- обслуживание клиентов (как внешних, так и внутренних);
- отчетность;
- обучение и профессиональное развитие;
- обмен информацией;
- получение, использование и предоставление обратной связи;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- инициатива;
- креативность;
- инновационность, гибкость;
- активность или пассивность поведения.

Чтобы показать влияние норм, обратимся к наиболее типичным примерам. В некоторых компаниях «нормальным» считается работать пассивно, т. е. не проявлять инициативы, не делать новых предложений, одним словом, «не высовываться». В другой компании может быть «ненормальным» поведение человека, который не предлагает новых идей на собраниях группы и не проявляет инициативу.

Правила поведения могут быть формальными или неформальными. Формальные правила регламентируют отдельные действия сотрудника, иногда превращая их в полностью регламентированные процедуры. Правила могут быть такими, которые необходимо выполнять, или такими, которые дают некоторую свободу выбора. Неформальные правила определяются сотрудниками самостоятельно или определяются группой. Неформальные правила очень похожи на нормы. В «Макдоналдсе», к которому мы уже все привыкли, формальным правилом поведения сотрудников является улыбка каждому клиенту, а неформальным — открывать дополнительную кассу кроме одной-двух уже работающих, когда очередь к кассе больше двух клиентов.

Традиции — это определенные привычки сотрудников. Мы говорим о традиции, когда что-то (определенные действия или отдельные процессы) сотрудники делают не задумываясь, поскольку они всегда это делали. Так, для более старой компании может быть традицией, провожая человека на пенсию, дарить ему какие-то смешные подарки, сделанные своими руками. Для небольшой и более молодой компании традицией может быть совместное празднование дня рождения каждого сотрудника. Или традицией продавцов может быть не делать никаких звонков до конца рабочего дня, если была проведена очень успешная операция, для того чтобы не потерять везение. Руководитель должен знать традиции, которые сложились в компании, и понимать, что попытка их ликвидировать или изменить, как правило, вызывает очень сильное сопротивление со стороны всего персонала. В то же время в основном традиции не вредят организации, а наоборот, развивают командный дух, лояльность сотрудников к компании, олицетворение себя с компанией.

Символы — слова, жесты, описания или объекты, которые имеют определенное значение, существенное только для тех, кто разделяет эту культуру. Слова определенного языка или жаргона так же принадлежат к этой категории, как, например, одежда, прическа, флаг и показатели положения в обществе. Легко создаются новые символы, а старые исчезают; символы одной культурной группы систематически перенимаются другой. По этим причинам они представляют только внешний, наиболее поверхностный слой культуры.

Герои (мифы) — люди, живые или мертвые, реальные или выдуманные, обладающие чертами, которые высоко ценятся в определенной культуре,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и поэтому служащие в качестве образцов поведения. Со временем культурными героями часто становятся основатели компаний. Во время развития телевидения внешнее окружение играет значительно большую роль в выборе героев, чем когда-либо раньше.

Герои — это лица, которые работают или работали в организации и показали своим примером поведения, направленное на укрепление основных цельностей организации.

Ритуалы (истории) — коллективные действия, формально, может быть, и не нужные для достижения желаемого результата, но считающиеся социально необходимыми в рамках культуры. Примерами могут служить манеры приветствовать и оказывать знаки уважения, а также общественные церемонии. Деловые встречи, организованные по целесообразным причинам, в основном нередко служат ритуальным целям, позволяют лидерам самоутверждаться.

Ритуалы — это определенные действия, которые с точностью повторяются, когда в компании происходят определенные события. Например, приход нового сотрудника или повышение сотрудника. Ритуалы помогают повысить лояльность персонала к компании и иногда повышают имидж компании в общении с партнерами и клиентами.

Церемония представляет собой спланированные действия, приуроченные к особому событию и осуществляющиеся во благо присутствующей публики. Лидеры могут использовать церемонию, чтобы подчеркнуть ценности корпоративной культуры. Церемонии поддерживают культурные ценности, сплачивают сотрудников и позволяют выделить лучших из них.

Правила, традиции и ритуалы при более поверхностном анализе корпоративной культуры можно свести к нормам, поскольку все эти элементы определенным образом «нормируют» поведение сотрудников.

Легенды — это подтвержденные или неподтвержденные документально истории, которые описывают определенные ценности, «ценное» поведение т.д. Во многих компаниях есть истории про первые годы компании, про ценности ее основателей. У некоторых компаний это несколько преувеличенные, романтизированные истории о достижениях кого-то из сотрудников или руководителей компании.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Глава 8

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора, становится одной из основных задач организаций всех форм собственности и сфер деятельности. Современные методы хозяйствования требуют овладения новым типом экономического поведения на основе использования мотивационных механизмов. Мотивационные аспекты управления трудовой деятельностью получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой и активно используются в развивающихся организациях. Успех любого управленческого решения напрямую связан с эффективностью применяемой модели мотивации, побуждающей работника к достижению личных и общих целей.

Мотивация — процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов. Воздействуя на поведение работников, она способствует достижению основных целей организации и ориентирует персонал на трудовую самореализацию путем получения личных высоких результатов.

Мотивация — внутреннее свойство человека, составная часть его характера, связанная с его интересами и определяющая поведение в организации. Учесть и максимально эффективно реализовать эти внутренние свойства позволяет использование *стимулов*, т. е. определенных воздействий на человека, корректирующих его поведение в организации.

Существуют различные способы мотивации и различные подходы к ее классификации. Так, по способу воздействия можно выделить прямые способы мотивации и косвенные. К *прямому воздействию* относятся:

- нормативная мотивация, т. е. побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия (убеждения, внушения, информирования и т. п.);
- принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Косвенное воздействие осуществляется за счет внешних факторов в виде влияния на внешние обстоятельства с помощью стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

По форме воздействия мотивация может быть внутренней и внешней, осуществляя при этом прямое или косвенное воздействие (рис. 8.1).

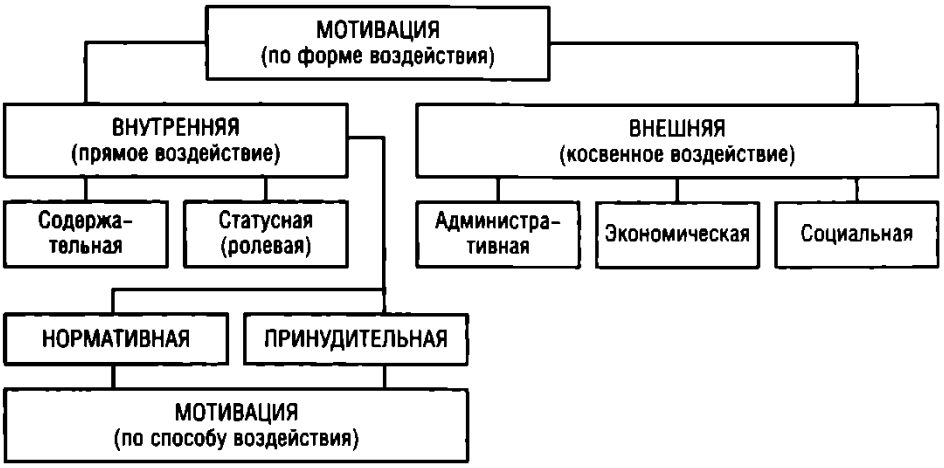


Рис. 8.1. **Виды мотивации по форме и способу воздействия**

Внутренняя мотивация включает в себя свободу действий, возможность использовать и развивать навыки и умения, интересную работу и возможность развития и продвижения. К внешней мотивации относятся материальные и моральные поощрения (повышение заработной платы, бонусы и премии, повышение по службе, похвала, ответственность), наказание и критика. Внешние мотивационные факторы влияют мгновенно и сильно, но не обязательно действуют долгое время, в отличие от внутренних, которые имеют более продолжительное и глубокое влияние.

Основные функции мотивации:

- побуждение к действию;
- направление деятельности;
- контроль и поддержание поведения.

Набор мотиваторов может быть разнообразен. Различные стороны потребностей работника, осуществляющего свою деятельность в условиях трудовых коллективов, могут быть учтены следующими мотивационными факторами[1]:

1) высокий заработок и материальное поощрение;
2) физические условия работы;
3) структурирование;
4) социальные контакты;
5) взаимоотношения;

[1] *См.: Ричи Ш., Мартин П.* Управление мотивацией: Учеб. пособие / Пер. с англ.; под ред. Е. А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. С. 399.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

6) признание;
7) стремление к достижениям;
8) власть и влиятельность;
9) разнообразие и перемены;
10) креативность;
11) самосовершенствование;
12) интересная и полезная работа.

Выявление влияния каждого фактора и их взаимосвязи является одним из важных условий при принятии обоснованного управленческого решения.

В рамках осуществления процесса мотивации рассматривается возможность самомотивации персонала, предполагающей, что во многих сложных и ответственных ситуациях работники могут длительное время обходиться без внешнего воздействия, мотивируя себя сами. Наиболее часто в этом случае главным мотиватором является самореализация. При создании необходимых условий она даст положительный эффект, при их отсутствии — работник покинет компанию. Самомотивация формируется, как правило, у работников, имеющих склонность к решению проблем, и позитивную установку на результат своих действий.

Центральное место в мотивационном процессе занимает *мотив*, т. е. внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение потребностей. Мотив — основная причина человеческой активности, представляя собой осознанное побуждение. Мотив порождается определенной потребностью, реализующейся в конкретных действиях. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания. Формами проявления потребности выступают притязания и ожидания. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания. Причем ожидания конкретизируют притязания применительно к конкретной ситуации.

Мотив непосредственно связан со *стимулом*. Стимул (*лат.* stimulus) — побуждение к действию, побудительная причина. Стимулирование — заинтересовывание в чем-либо[1]. Понятие «мотив» шире, чем «стимул». Стимул представляет собой блага (предметы, ценности и т. п.), способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий. Реализуются стимулы через систему вознаграждения персонала. Классификация стимулов представлена на рис. 8.2[2].

Между потребностью и стимулом находится ряд опосредующих звеньев, характеризующий процесс восприятия (оценки) стимула и образования мотива. В зависимости от этих звеньев формируется определенная установка, отражающая готовность человека к конкретному поведению. Удовлетворение потребности, которое происходит в результате соответствующего поведения, завершает процесс мотивации. Взаимосвязь мотивов и стимулов может быть представлена следующим образом (табл. 8.1).

[1] См.: *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. М.: Академический проект, 2005. С. 940.
[2] Там же.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

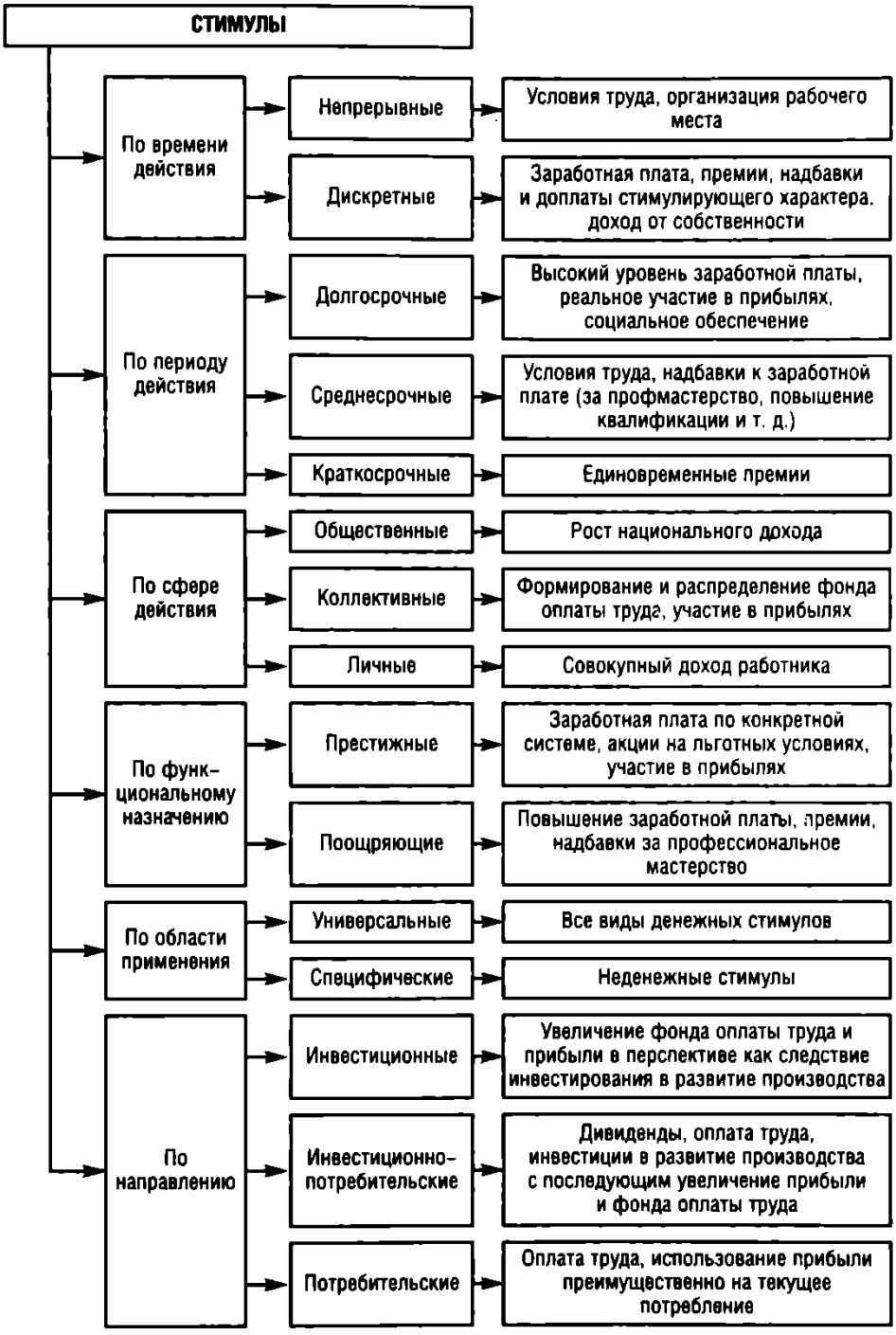


Рис. 8.2. **Классификация стимулов**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 8.1

Взаимосвязь мотивов и стимулов в управлении персоналом

Мотивы	Стимулы
Мотивы по удовлетворению потребностей в жизненно насущных материальных и духовных благах. Производительность. Качество работы. Повышение занятости. Рост квалификации и мастерства. Повышение ответственности. Совмещение должностей. Работа на одном предприятии	Рост заработной платы. Доплаты к заработной плате. Надбавка к заработной плате. Материальная помощь. Единовременные выплаты. Премиальная система. Социальный пакет. Система участия в прибылях. Комиссионные с объемов продаж
Мотивы жизненного самоопределения (личностные). Призвание. Переключение. Самовыражение. Любознательность. Творчество. Изобретательство. Рационализаторство. Занятие наукой	Предоставление работы по интересам, по призванию. Профессиональная ориентация. Перестройка работы: чередование, расширение, обогащение. Повышение творческого характера труда. Учет личных качеств и способностей работника. Развитие неспециализированной карьеры. Широкие возможности для обучения, овладения новыми знаниями. Премии за новаторство, изобретения, открытия. Программы вознаграждений за идею, подарки фирмы. Гибкие графики работы. Доступ к новой информации. Всеобщее признание и уважение
Мотивы социального взаимодействия. Общение. Подражание. Сопричастность. Солидарность. Поддержка. Безопасность. Дружба. Взаимовыручка	Возможность общаться на рабочем месте. Благоприятный социальный микроклимат. Демократический стиль руководства. Участие в управлении и принятии решений. Единый статус работников. Равные возможности, «равенство шансов». Доска почета. Вынесение благодарностей, признание заслуг. Справедливость во всем (распределение работ, оценки, вознаграждения). Программы культурно-оздоровительных мероприятий. Социальный пакет
Мотивы статусного самоутверждения. Достижение цели. Престиж. Развитие карьеры. Высокий статус. Власть. Успех. Самоуверенность. Самоутверждение	Участие в управлении и принятии решений. Предоставление руководящей работы. Расширение полномочий. Персональные блага: кабинет, автомобиль, самолет и т. п. Участие в работе престижных клубов. Участие в успехе, капитале. Предложение о совместном участии в бизнесе. Представительские функции для других организаций. Ротация кадров. Рост числа подчиненных. Международное признание. Присвоение звания лучшего сотрудника года

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Мотивы	Стимулы
Мотивы оптимизации жизненного цикла. Социальная мобильность. Профессиональная мобильность. Возрастная релаксация. Преодоление статусного и психологического дискомфорта	Предоставление работы по желанию и возможностям. Развитие неспециализированной карьеры. Передача опыта молодежи — наставничество. Устранение отрицательных стимулов. Психологическое поощрение. Единый статус работников. Центры психологической помощи и разгрузки. Политика «открытых дверей». Комиссии по трудовым спорам

Источник: *Соломанидина Т., Соломанидина Л.* Чего ждут компании от своих работников // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2007. № 2. С. 25.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия в том, что стимулирование — одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как методы мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Стимулирование как способ мотивации работника состоит в целенаправленном воздействии на его поведение посредством влияния на условия жизнедеятельности, используя мотивы. В широком смысле слова стимулирование — это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Стимулирование труда рассматривается как внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда. В широком смысле стимулирование — это поощрение лучших, наказание худших, продвижение по службе наиболее знающих и перевод на другое место некомпетентных. Цель стимулирования — не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше или больше того, что обусловлено трудовыми отношениями

В целях максимизации действия стимулов необходимо соблюдать следующие принципы:

- доступность и простота восприятия стимулов всеми работниками и демократичность их применения;
- ощутимость действенности стимула за счет превышения нижнего порога его психологического восприятия;
- постепенность изменения стимула в сторону повышения, формирующего новый нижний порог его психологического восприятия;
- индивидуальность подхода к стимулированию разных категорий персонала с учетом половозрастных и социально-психологических особенностей;
- гибкость и оперативность пересмотра стимулов в зависимости от происходящих изменений;
- комплексность материальных и моральных, коллективных и индивидуальных стимулов;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• взаимосвязь между результатами деятельности работника и его трудового коллектива, а также фирмы в целом;

• открытость и объективность информации о действующей в организации системе стимулирования, формирующая у работников ощущение справедливости.

Методы стимулирования в зависимости от области воздействия делятся на экономические и неэкономические, последние, в свою очередь, делятся на организационные, касающиеся самой работы, и моральные, связанные с рабочей обстановкой (рис. 8.3).

Процесс использования различных стимулов для мотивирования персонала, называемый процессом стимулирования, имеет различные формы.

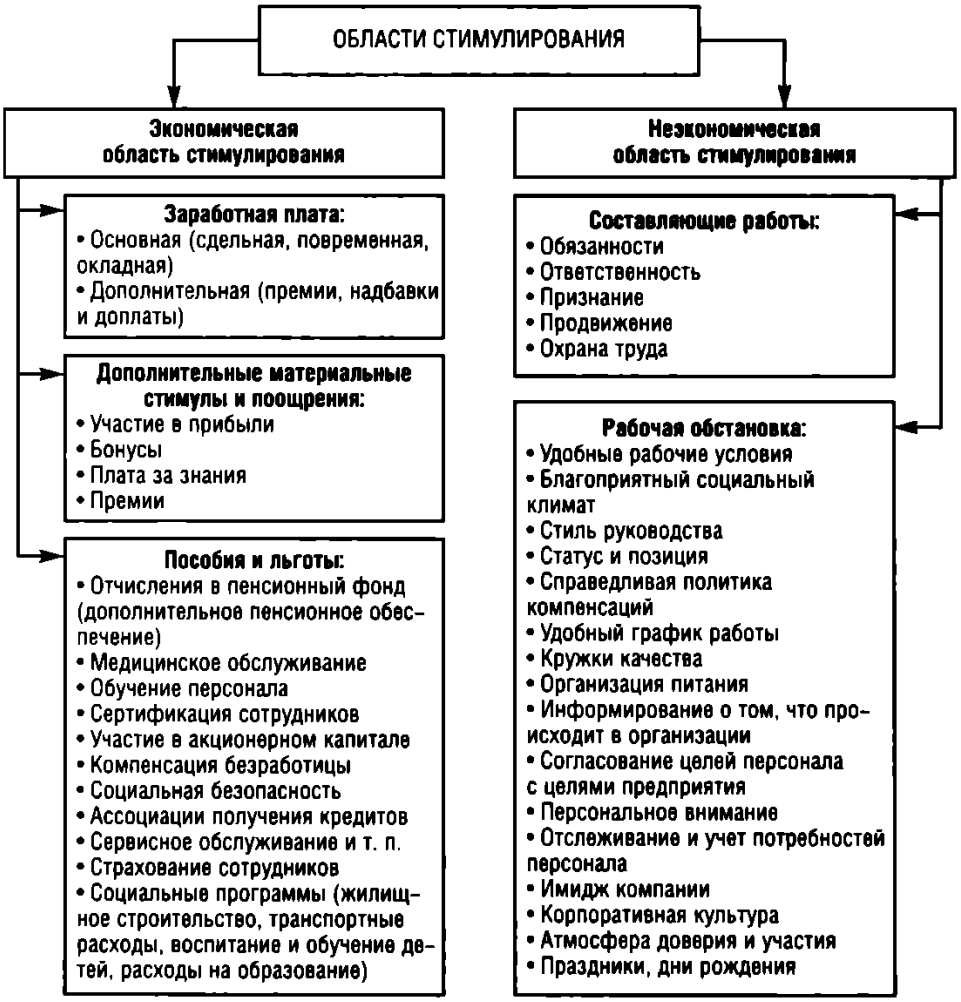


Рис. 8.3. **Области стимулирования персонала организации**

Источник: *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. М.: Академический проект, 2005. С. 941.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В практике управления одной из самых распространенных его форм является *материальное стимулирование*, играющее основополагающую роль в мотивации. Несмотря на то что роль данного процесса стимулирования велика, но без учета других факторов воздействие на персонал не достигает своих целей. Оно должно сочетаться с социально-психологическими и организационно-административными факторами: признанием коллектива, участием в принятии управленческих решений, властью, привилегиями, интересной работой, продвижением по службе, комфортными условиями труда и т. д. Классификация процессов стимулирования работников представлена на рис. 8.4.

Виды стимулирования могут классифицироваться по разным признакам. Так, материальное стимулирование может быть классифицировано по признаку значимости на основное и дополнительное. К основному виду относятся:

- базовый уровень оплаты труда с учетом надбавки и компенсации за особые условия труда и т. д.;
- премиальная часть, зависящая от личного трудового вклада и результатов деятельности работника;
- стимулирующая часть, зависящая от участия в капитале, в прибыли и в доходах.



Рис. 8.4. **Виды стимулирования персонала организации**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Дополнительное стимулирование включает:

• оплату за неотработанное время (отпуска, перерывы, праздники, больничные);

• планы обеспечения (пенсионный, социальный, страхование нетрудоспособности);

• программы страхования (медицинские, расходы на госпитализацию, стоматологические, жизни, несчастных случаев);

• обслуживание работников (помощь в образовании, программы отдыха, организация питания).

Основное материальное стимулирование предполагает многообразие подходов к определению базового уровня оплаты труда и ее премиальной части, а также стимулирующей части, зависящей от участия в прибыли и капитале. На предприятиях негосударственных форм собственности возникает необходимость использования моделей распределения дохода, обеспечивающих возможность учета в них не только квалификации работников, профессионального уровня и их фактического трудового вклада, но и размера вложенного ими в предприятие капитала.

В условиях стабилизации экономической деятельности и повышения финансовой устойчивости возрастает роль участия работников в прибыли. Большинство систем стимулирования построены на признании индивидуальных различий сотрудников, в то время как системы участия в прибыли — на признании взаимных интересов, когда работники заинтересованы в экономическом успехе работодателей, ибо от этого зависит размер их вознаграждения. Участие работников в прибыли осуществляется различными способами.

Наиболее простым из них является участие работников в прибыли, при которой они получают долю чистой прибыли. В этом случае сначала выплачиваются дивиденды в размере пяти или более процентов на капитал привилегированных акций. Затем в соответствии с заранее согласованным планом остатки прибыли распределяются между наемными работниками и владельцами обыкновенных акций. Условием получения наемным работником права на участие в прибыли обычно является стаж работы на фирме, превышающий 12 месяцев, причем по мере его увеличения в некоторых случаях допускается повышение доли прибыли.

Участие в прибыли может проявляться посредством владения акциями, которые являются формой сбережений и поэтому увеличивают заинтересованность работников в успешной деятельности. В некоторых случаях работник сам имеет право решать, какую часть своей доли в прибыли он получит наличными, а какую будет инвестировать. Работнику могут предоставить возможность покупать акции на льготных условиях из своих сбережений либо путем вычета их стоимости из заработной платы. Получает распространение поощрение опционами на покупку акций, дающими право в какой-то момент времени в будущем купить акции по цене, установленной на момент продажи опциона.

Наиболее перспективным считается участие в прибыли в сочетании с какой-либо формой партнерских отношений. Система партнерства пред-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

полагает, что наемные работники принимают определенное участие в управлении предприятием, на котором они работают. Формы такого участия в управлении могут быть разными: консультации между администрацией и работниками в рамках совета предприятия; присутствие наемных работников на общих собраниях и участие в голосовании как держателей акций; избрание представителей наемных работников в советы директоров.

Участие в прибылях дает важный социальный эффект, поскольку формируется чувство причастности наемного работника к делам фирмы, что имеет существенное мотивационное воздействие. Наряду с этим системам участия в прибылях присущи следующие особенности:

- вознаграждение по большинству систем участия в прибыли выплачивается на основе чистой прибыли за данный период времени (обычно за финансовый год), поэтому работники не ощущают немедленного вознаграждения за интенсивное выполнение работы;
- отсутствует прямая взаимосвязь между индивидуальным уровнем выполнения и уровнем оплаты из-за того, что выплаты представляют собой процент от общей прибыли;
- уровень прибыли может зависеть от переменных, находящихся за пределами контроля работника (уровень конкуренции, доля на рынках сбыта, изменения цен на сырье и материалы и др.);
- может возникнуть психологический дискомфорт у работников, которым приходится работать с повышенной интенсивностью в период спада производства, чтобы сохранить компанию;
- работники не всегда получают вознаграждение в связи с участием в прибыли после того, как заработали его, так как компании часто отдают деньги в доверительное управление, и работник имеет право взять их только при наличии определенных условий или когда покидает компанию;
- поскольку размер вознаграждения зависит от достигнутых результатов, сумма общего заработка работника от года к году может значительно различаться, а некоторые сотрудники предпочитают предсказуемость и стабильность;
- важным условием применения систем участия в прибылях является финансовая прозрачность компании.

Из-за перечисленных выше особенностей участие в прибыли представляется более успешным для регулирования взаимоотношений, чем для стимулирования выполнения работ. Множество фирм использует участие в прибыли как часть пенсионной программы. Наряду с этим такая форма поощрения широко развита на предприятиях стран с развитой рыночной экономикой. Об эффективности систем участия наемных работников в прибыли своей компании свидетельствует опыт Германии, где они получили широкое распространение. Наиболее практикуемыми в Германии моделями участия в прибыли являются: ссуды работникам, их анонимное участие в капиталах, акции коллектива. Прогрессивный зарубежный опыт может быть успешно адаптирован на российских предприятиях. Процент распределяемой прибыли между работниками может колебаться от 5% до 50% от всей суммы прибыли. Обычно большинство планов останавливается на 20—25%.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Распределение прибыли может осуществляться на равной основе, или на основе их постоянного оклада, или с учетом трудового стажа, а также качества работы. Выплаты могут осуществляться наличным путем, по системе «отсроченных выплат», и комбинацией этих двух форм выплат.

По своей сути система участия в прибылях является элементом оперативного управления организацией, направленным на обеспечение получения прибыли. Часть трудового дохода наемного работника превращается в предпринимательский доход. Работник разделяет наравне с собственником риск кратковременного снижения дохода, чтобы в будущем достигнуть более высоких результатов и компенсировать потери сегодняшнего дня. Поэтому при финансовых затруднениях организация может уменьшить размер выплат из прибыли или совсем прекратить их до тех пор, пока производство вновь не станет прибыльным.

Специфической формой участия в прибылях организации является бонус наличностью (премия) или бонус акциями. Бонус (премия) может рассматриваться как форма вознаграждения, суть которой заключается в определении системы участия персонала в прибыли прошлого года. Каждая компания пользуется собственной методикой расчета бонуса. Наиболее распространенная схема расчета предусматривает корректировку суммы основной заработной платы и некоторых доплат на коэффициент, отражающий общую сумму средств на премирование и другие условия данного полугодия. Кроме того, в бонусе учитывается сумма по результатам индивидуальной оценки работника.

Решающим для определения размера бонуса являются экономические итоги финансового года. Руководство фирмой определяет размер выплаты, причем оплата во многих случаях непропорциональна динамике прибыли во избежание слишком больших скачков этой дополнительной денежной оплаты для сотрудников. Так, нормальный бонус обычно составляет 50% месячной зарплаты, в хороший финансовый год — 70%, в плохой — 30%. Все большее число организаций стараются удерживать сотрудников с помощью бонусов, а не повышения зарплаты, поскольку повышение зарплаты приводит к росту постоянных издержек.

Преимущества бонусов и в том, что их выплата существенно влияет на трудовую мотивацию и побуждает к высокопроизводительному труду даже отстающих работников, так как при расчете учитываются достигнутые реально результаты конкретного работника. Система выплаты бонусов достаточно гибка, их размеры колеблются в зависимости от численности персонала, на который они распространяются, и от полу ченной прибыли. Бонусы сочетаются с другими видами вознаграждений, применяемыми в организациях.

Другие системы участия в прибыли предполагают иные периоды и формы выплат. В частности, выплата может быть немедленной, отложенной или растянутой на три-четыре года. Отложенными выплатами являются такие виды вознаграждения (в форме наличности или акции), выплата которых отложена до определенного момента в будущем. Причем участие в прибыли нередко дополняется системой владения акциями, которая ис-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

пользуется компаниями для поддержки пенсионных программ и для аккумуляции капитала на модернизацию оборудования, развитие производства и расширение бизнеса. Схемы предоставления права собственности на акции для работников или схемы акционирования работников (так называемые долевые схемы или долевые планы) имеют существенное значение для повышения заинтересованности наемных работников в результатах работы компании. Количество акций, приобретаемых работником, обычно зависит от его заработка и трудового стажа. Акции аккумулируются на счете работника и остаются там до его пенсии, или до того, как он покинет компанию.

В настоящее время такие схемы получили широкое распространение во многих развитых странах. В США данные схемы получили название планов предоставления работникам опционов на акции и используются многими крупными компаниями. Опцион дает право приобрести акции фирмы в определенный момент времени в будущем по цене, зафиксированной в момент представления опциона (обычно текущая рыночная цена или 95% этой цены).

Данный метод вознаграждения устанавливает зависимость между будущим доходом сотрудника и курсом акций корпорации — важнейшим показателем успеха компании. Участвуя в плане приобретения акций, сотрудники становятся непосредственно заинтересованными в повышении их курса, а следовательно, в увеличении рыночной ценности компании, и связывают свое благополучие в долговременной перспективе с ее процветанием. Опционы являются практически бесплатной для организации формой вознаграждения, поскольку они предоставляют сотруднику возможность приобрести акции по фиксированной цене, а не награждают его бесплатным пакетом акций. Опционы могут оказывать стимулирующее влияние на поведение сотрудников, если денежная величина значима, т. е. если она представляет существенную величину (10—20%) от его заработной платы.

Опционы на акции не дают персоналу и компании особых налоговых льгот. Таким образом, использование этих систем объясняется их стимулирующим эффектом. Недостаток состоит в том, что события, не находящиеся под непосредственным контролем персонала, могут оказывать значительное влияние на цены акций.

Основные причины, обусловливающие введение долевых схем по приобретению акций работниками:

- усиление мотивации работающего персонала;
- удержание персонала в компании;
- увеличение финансового участия работников в достижениях компании;
- более глубокое понимание работниками нужд компании по получению долгосрочных прибылей.

Каждая долевая схема имеет свои особенности. В частности, используется применение вариантов опционов, института доверительной собственности или доверительного управления акциями в интересах работников, открытие сберегательного счета в банке. Смысл этих схем в том, что работ-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ники получают право (опцион) на приобретение акций по цене ниже рыночной с правом последующей продажи акций через установленный период времени (от 3 до 7 лет — в зависимости от страны). Несмотря на наличие возможного в будущем дохода, работникам обычно предоставляются льготы по налогу на капитал, если работник не продает акции в течение установленного периода. Если работник продает акции раньше окончания этого срока, то льготы по налогу не применяются.

Налоговые льготы могут также предоставляться самой компании, банкам, предоставляющим кредит под такую схему, доверительным управляющим и иным, имеющим отношение к схеме лицам. Налоговые освобождения и льготы играют очень важную роль в развитии практики применения таких схем.

К различным категориям работников (рядовой персонал, управляющие) применяются различные схемы в зависимости от размера или наличия собственных средств у работников для участия в схеме и приобретения акций. В некоторых случаях компании или предлагают всем желающим участвовать в долевой схеме, или наоборот — схемы предназначаются для конкретных лиц (чаще всего — высшего управленческого персонала). Как и в случае участия в прибыли, временная задержка, выплаты вознаграждения и отсутствие прямой взаимосвязи между выполнением задания и вознаграждением препятствуют стимулирующему воздействию этих систем.

Нередко системы участия в прибылях отождествляют с системами коллективного премирования. Это объясняется внешней схожестью форм и методов предоставления персоналу соответствующих выплат, а также зависимостью последних от конечных результатов работы организации. Однако между двумя этими формами вознаграждения имеется существенное различие. Если в системах коллективного премирования начисление премий персоналу осуществляется за показатели, непосредственно связанные с результатами производственной деятельности организации, то в системах участия в прибылях вознаграждение персоналу начисляется за результаты как производственной, так и коммерческой деятельности. В большинстве случаев системы группового стимулирования основаны на снижении издержек и участии в прибыли, что предполагает активизацию деятельности работников, т.е. ориентацию на выполнение производственного задания.

Системы участия работников в прибыли компании ориентированы на способ управления и контролирования процесса труда с целью стимулирования совершенствования производства. Основные условия эффективности применения систем участия работников в прибыли:

- участие в прибыли наиболее эффективно при условии привлечения работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей совершенствования производства;
- определение размера премий должно базироваться на зависящих от работника показателях;
- работники должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении полученных выгод от экономии затрат или повышения производительности труда.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Все большее значение в последнее время приобретают социальные программы, являющиеся дополнительным материальным стимулированием. Льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер, превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, может быть довольно широк. Наряду с оплаченными праздничными днями и отпусками, перерывами на отдых, оплаченными днями временной нетрудоспособности и страхованием по длительной нетрудоспособности на предприятии вводятся дополнительное медицинское страхование, пенсионное страхование, страхование от несчастных случаев, помощь в переезде на новое место работы; предлагаются бесплатные стоянки для автомобилей; предоставляются в пользование работников объекты отдыха и развлечений; осуществляется помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке.

Социальные льготы и выплаты не включаются в оплату, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников.

В настоящее время все активнее используются гибкие программы дополнительных выплат и социальных услуг. Работники имеют право выбирать из предлагаемого работодателем перечня выплат и услуг те, которые, по их мнению, лучше соответствуют их потребностям и интересам. В большинстве случаев выбор ограничен только общей стоимостью набора, т. е. работнику установлен годовой лимит, который он по своему усмотрению распределяет среди предлагаемых выплат и услуг. Если работник не полностью использует свой лимит, он чаще всего может получить неиспользованную сумму в виде денежного эквивалента.

Применение гибких систем социальных льгот и выплат известно в настоящее время как *программа «кафетерий»* (cafeteria plan), в соответствии с которой работник может выбрать сам определенный набор дополнительных льгот и выплат, которые он хотел бы получить в пределах установленной суммы. Аналогичные условия закладываются в программы «буфет» и «комплексные обеды».

Программа «буфет» предполагает, что работник имеет право пересмотреть получаемый им на данный момент пакет в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг (например, стоматологических) за счет сокращения объема других (например, страхования жизни).

Программа «комплексные обеды» предоставляет на выбор сотрудникам несколько пакетов выплат и услуг примерно одинаковой стоимости, но различных по составу. Это могут быть, например, пакеты, рассчитанные на молодого работника, еще не имеющего семьи, на сотрудника, имеющего детей или других иждивенцев, на сотрудника предпенсионного возраста.

В гибких планах социальных льгот и выплат используются также так называемые банки отпускных дней. В них накапливаются все оплачиваемые дни отпусков, отгулы. Когда работнику требуется взять один или несколько дней для своих нужд, он может распорядиться запасом свободных дней,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

использовать их в счет будущих отпускных или взять в обмен (по стоимости) на другие льготы. Если работник не использует какие-либо полагающиеся ему льготы в натуральной форме, он может рассчитывать на их денежный эквивалент. Однако обменять все льготы и виды социальной помощи на их денежное выражение не разрешается.

На фирмах пользуются и так называемыми компенсационными счетами. Работники могут перечислять на них из своих заработков (до уплаты налогов) определенные суммы, чтобы самостоятельно оплачивать дополнительные виды социальной помощи и возмещать некоторые личные расходы. Компенсационный счет бывает и составной частью гибких планов социальных льгот и выплат. В этом случае работник может просить администрацию перечислять ему на этот счет часть средств из общих средств фирмы. Работник может «заморозить» часть средств на некоторое время, накопить их (не обязательно истратить в течение года) и уже потом распорядиться ими по своему усмотрению.

Помимо этого, и сами работники их своей заработной платы могут на этот счет по договоренности делать определенные взносы, цель которых — увеличить сумму на счете работника и соответственного расширить (по сравнению с установленными администрацией) возможности для приобретения каких-то предпочтительных именно для него видов социальной помощи. Работнику представляется право выбирать по своему усмотрению (в пределах установленной суммы) те льготы и выплаты, которые нужны в данный момент, заменять одни виды другими, «покупать», например, потребовавшийся внезапно отпуск за счет других видов льгот или, наоборот, «продавать» его в пользу других льгот.

Обобщение зарубежного опыта позволяет выделить следующие виды оплачиваемых услуг, более разнообразных и качественных, чем применяемые у нас:

- несколько вариантов медицинского обслуживания с различным объемом и качеством услуг;
- дополнительные виды страхования;
- более широкий набор услуг по лечению и протезированию зубов, подбору очков, контактных линз и т. д.;
- оплата дополнительных услуг по воспитанию детей и уходу за ними;
- увеличение перечня причин и размеров выплат при длительной нетрудоспособности;
- дополнительные отчисления на пенсионный счет работника.

Наиболее гибки в построении систем вознаграждения крупные компании. Для этой цели они применяют «толстые» пакеты дополнительного внутрифирменного социального страхования, льгот, а также участия в собственности, обеспечивающих «привязку» интересов персонала к фирме.

Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

При стимулировании персонала, реализуемом при его вознаграждении, все большее распространение в финансово устойчивых организациях получают его неденежные (материальные и нематериальные) формы:

• различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам: небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, семейные подарки ко дню рождения, подарки по случаю рождения ребенка, подарочные сертификаты (позволяющие работнику приобретать товары в магазинах на определенную сумму, посещать театры, кино и т. д. бесплатно в пределах сумм данного сертификата), табличка с гравировкой имени работника, майка, рубашка, кружка и т. д. со специальной пометкой (например, «лучший работник»);

• общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы: внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой модели продукции и т. д.); различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (Новый год); загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые организацией;

• вознаграждение потреблением: оно достигается предоставлением бесплатных обедов, возможностей продуктовых заказов, семейных обедов за счет организации и т. д.

При построении системы вознаграждения должно учитываться соответствие между ее элементами, возможность альтернативной замены неденежного вознаграждения денежным и наоборот.

Материальное денежное и неденежное вознаграждение по своей природе являются «ненасыщаемыми». Так, любая зарплата удовлетворяет только первые три месяца. Работник быстро привыкает к новому, более высокому уровню вознаграждения. Тот его уровень, который первоначально мотивировал работника на высокую трудовую отдачу, очень скоро становится привычным, теряя свою побудительную силу. Поэтому материальное стимулирование дает наибольшую степень воздействия при его сочетании с нематериальными видами вознаграждения, проявляющимися в следующих формах.

Вознаграждения-признательности: похвала за работу и поддержка со стороны руководства, неформальное и официальное признание достижений, присвоение звания «лучший работник месяца», помещение различных записей о достижениях работника в его личное дело, помещение фотографии и специальной публикации в корпоративной газете или информационном листке, помещения информации о дости жениях и фотографий на специально установленных местах.

Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника: приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (такой вид вознаграждения говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставляет возможность попробовать свои силы в новом качестве), предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте (для организаций проект ного типа), а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов, предоставление престижного офиса, книг компании.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места: меры, которые ведут к улучшению технической оснащенности и декоративной отделки рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного авто мобиля.

Стимулирование свободным временем достигается путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора периода отпуска, гибкого графика работы, возможность сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда, гибкий график перерывов.

Вознаграждение пользованием: дополнительное оборудование в офисе, настенные таблички, пользование домом отдыха компании, использование оборудования компании для реализации собственных проектов.

Вознаграждение возможностью повышать квалификацию: ротация рабочих мест, обучение смежной специальности и повышение квалификации, дополнительное обучение за счет работодателя для более высокооплачиваемой работы, направление на семинар, конференцию за пределами города размещения компании по теме, интересующей самого работника.

Проектирование рабочего места: разделение труда, участие в принятии решений и работа в команде.

Делегирование полномочий: процесс, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передается на более низкий уровень организационной структуры.

Вознаграждение привилегиями: лучшее место за столом на совещании, предоставление возможности работникам представлять вас в ваше отсутствие, участие в периодической отчетности о результатах работы на более высоком уровне, предостав ление специального места для парковки автомобиля.

Участие в управлении предприятием: консультации между администрацией и работниками в рамках работы совета предприятия; присутствие и голосование работников на общих собраниях как держателей акций на капитал; избрание представителей работников в совет директоров.

Создание «атмосферы брошенного вызова»: работники положительно воспринимают ситуацию, когда результат зависит именно от них.

Мотивация ответственностью: некоторые работники получают удовлетворение и испытывают чувство гордости от возложенной на них ответственности и важности занимаемой должности.

Обратная связь: работникам свойственно желание узнать, как у них идут дела, особенно если они мотивированны к достижению результата.

Возможность продвижения и развития карьеры: некоторых работников (особенно для молодых) перспектива карьерного роста нередко важнее материального вознаграждения.

Доверие со стороны работодателя и корректное отношение к персоналу способствует созданию атмосферы взаимопонимания и сотрудничества.

Уверенность в надежности организации и гордость за ее деятельность, а также достижение равновесия между профессиональной деятельностью

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и личной жизнью формируют психологически комфортную рабочую установку.

Формы неденежного вознаграждения персонала должны согласовываться со стратегическими целями организации. Необходимо предотвращать издержки на персонал, которые не стимулируют производительность. Увеличение постоянной части оплаты труда и социального пакета снижает связь между результативностью деятельности работника и его вознаграждением.

Легкость внедрения социальных льгот сочетается со сложностью их отмены без потери мотивации персонала. Поэтому необходимо проведение детального анализа, выявляющего, во сколько обойдется внедрение того или иного компонента неденежной мотивации в долговременной перспективе.

Если расходы на персонал в себестоимости продукции составляют существенную долю и повышение конкурентоспособности связывается с ценовой политикой, то более обоснованным считается повышение доли переменной части вознаграждения, что позволяет стимулировать наиболее производительных работников, контролировать затраты на персонал и при необходимости оперативно изменять систему воздействия на персонал. Социальный пакет в этом случае должен отвечать требованиям трудового законодательства и включать минимальный набор социальных льгот и услуг (корпоративный транспорт, возможность приобрести продукцию компании или воспользоваться услугами со скидкой, продуктовые наборы, корпоративный продуктовые наборы, корпоративный Новый год).

Если же компания заинтересована в привлечении одаренных и амбициозных выпускников, то в этом случае необходимо инвестировать начиная с программ поэтапного обучения и планирования карьеры и заканчивая страхованием жизни, медстраховкой для членов семьи, стажировками в зарубежном офисе, развитием командного корпоративного духа и дополнительными днями к отпуску.

Выбор форм неденежного вознаграждения очень индивидуален. Так, в компании OZON.ru, основная бизнес цель которой — увеличение объемов продаж и захват новых направлений интернет-шопинга, предпочтение отдано бесплатному кафетерию, сокращенному на один час в пятницу рабочему дню (эта опция стоит компании также как дополнительные пять дней оплачиваемого отпуска каждому сотруднику), медицинское страхование, корпоративное обучение, корпоративные праздники, ежемесячный выбор лучшего сотрудника, который достиг сверхрезультатов[1].

Наиболее предпочтительными формами неденежного вознаграждения являются те, которые обходятся компании практически бесплатно, а ценятся сотрудниками высоко (возможность присоединения отпуска к зарубежной командировке, красивое название должности, гибкий график работы). Значимыми для работников являются характер труда и рабочая атмосфера. Для реализации этой мотивационной составляющей необходи-

[1] См.: *Варламова Е.* Как заинтересовать нематериально? // Кадровый менеджмент. 2007. № 2. С. 20–21.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мо инвестировать в обучение менеджеров, от которых зависит рабочая атмосфера в подразделениях, содержание работы и способ ее выполнения.

При разработке системы вознаграждения имеется в виду полное вознаграждение, включающее материальное и нематериальное. Стимулирование — часть системы вознаграждения персонала — компенсирует трудовой вклад работников и побуждает их стремиться к успеху. Мотивационное воздействие системы вознаграждения реализуется только при учете особенностей структуры мотивов работников и конкретных условий, в которых работает организация. Каждая организация должна использовать собственную систему вознаграждения, отражающую стоящие перед ней цели и находящиеся в ее распоряжении ресурсы.

Различные фирмы применяют системы вознаграждения с отличающимся набором стимулирующих элементов. В странах с развитой рыночной экономикой постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается влияние нематериальных стимулов, в то время как для значительного числа российских предприятий и фирм характерно увеличение доли материального вознаграждения в общем его объеме. В России денежное вознаграждение в общей структуре мотивов к труду имеет первостепенное значение, так как труд рассматривается большинством россиян как деятельность, основная цель которой — удовлетворение потребностей работника и его семьи.

В разных организациях действуют свои системы оплаты и стимулирования труда. Существуют принципиальные отличия в построении схем вознаграждения в мелких и крупных фирмах. В большинстве мелких фирм имеется ограниченный набор льгот. Обычно не существует дополнительного пенсионного страхования (помимо государственного), нет и четко обозначенных путей развития карьеры в пределах фирмы. Стимулирование осуществляется в основном за счет «конкурентоспособного», т. е. достаточно высокого, уровня основной оплаты, включающей оклад и премии. Работников привлекает сама возможность получения работы, более высокая степень самостоятельности, возможность приобрести опыт, требующийся для получения работы в солидных фирмах.

Формирование системы экономических вознаграждений происходит под влиянием внешних и внутренних факторов. К внешним факторам относится политическое, правовое и социальное воздействие, осуществляемое через рыночные и нерыночные механизмы регулирования. Действие технико-организационных и социально-экономических факторов внутренней среды проявляется в условиях рыночной конкуренции (табл. 8.2).

Нерыночные факторы внутренней среды, влияющие на вознаграждение персонала, могут быть подробнее классифицированы следующим образом (табл. 8.3).

Факторы внешней среды влияют на размер базовой оплаты, а факторы внутренней среды влияют на особенности и возможности применения различных форм вознаграждения в данной организации.

Вознаграждение за результат деятельности означает оплату работы сотрудников на основе некоторого критерия вместо оплаты времени, прове-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 8.2

Факторы формирования системы экономических вознаграждений

	Рыночные	Нерыночные
Внешние	Спрос и предложение на рынке труда. Информированность об уровне оплаты в сфере занятости. Цены на потребительские товары	Государственное регулирование заработной платы Установление ценовой и налоговой политики. Социальное партнерство
Внутренние	Конкурентоспособность продукции (работ, услуг) организации. Конкурентоспособность персонала организации Жизненный цикл развития организации. Организационная культура	Технико-технологические особенности производства. Организация трудовой деятельности. Коллективно-договорное регулирование социально-трудовых отношений

Таблица 8.3

Классификация факторов внутренней среды организации

Технико-организационные	Социально-экономические	Социально-психологические	Личностные
Средства, предметы и продукты труда. Характер и содержание труда. Условия труда, режим работы и отдыха. Степень механизации труда. Организация труда и управления. Структура производства. Ритмичность работы. Нормирование труда. Производственная и трудовая дисциплина	Трудовое законодательство и другие нормы и права, регулирующие трудовые отношения работников. Система материального и морального стимулирования. Система льгот и преимуществ, предоставляемых за работу в данной отрасли, районе, на предприятии. Уровень квалификации и образования. Жилищно-бытовые условия и организация снабжения. Организация медицинского обслуживания и отдыха трудящихся. Своевременный профессиональный рост и продвижение по работе	Сплоченность коллектива. Взаимоотношения в коллективе между руководителями и подчиненными. Соответствие возможностей работника выполняемой работе. Участие работников в решении вопросов производственного и социального развития предприятия. Профориентация и профессиональный отбор. Социально-психологический климат. Удовлетворенность работников трудом	Половозрастная структура работников. Семейное положение работников. Возможности для работы других членов семьи в данной местности. Демографическая ситуация в районе, городе. Личностные качества работников (способности, образ мышления) и склонности (предпочтения, рабочие интересы, мотивация)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

денного на рабочем месте. Сотрудник должен ощутить связь между исполнением и наградой, которую он получает. Если награды начисляют только лишь за выслугу лет или за должность, сотрудники, вероятнее всего, будут снижать свои усилия.

Осуществляя «плату за выполнение», подразумевают:

- *индивидуальный стимул*, когда оплата напрямую связана с выполнением индивидуальной цели;
- *единовременные выплаты*, когда разовое вознаграждение базируется на индивидуальных достижениях;
- *участие в прибылях*, когда единообразные выплаты всем или большинству служащих базируются на доходе организации;
- *участие в прибылях*, когда вознаграждение разделяют между служащими эквивалентно прибыли, принесенной в подразделение или организацию;
- *стимулирование малых групп*, когда единовременно все члены группы награждаются за достижение определенных целей.

Перед тем как выбрать подходящий инструмент для вознаграждения, руководство должно определить ориентиры для политики поощрений. Можно предложить семь поощрительных стратегий, выбор и применение которых зависят от конкретной специфики деятельности предприятия. При этом ответственность за принятие политики поощрений лежит на руководстве.

Награждать за перспективные решения, а не за сиюминутные. Руководство компании, которое чаще поощряет краткосрочные (сиюминутные) решения и прибыли, а не долгосрочные, усиливающие общую ценность и будущую рентабельность, сталкивается с серьезными отрицательными последствиями. Среди примеров сиюминутных решений можно обнаружить, что для экономии преимущество отдается использованию устаревшего оснащения и чрезмерному сокращению затрат, а для получения немедленной прибыли — работе со случайными клиентами. В противоположность этой стратегии вовлечение организации в достижение глобальных и более эффективных перспектив предполагает выявление долгосрочных целей, инвестиции в производственное оборудование и инструменты, неизменное стимулирование перспективной деятельности, умелое снабжение, набор действенных услуг, которые заинтересуют преданных заказчиков.

Награждать тех, кто берет на себя риск, а не тех, кто его избегает. Во многих организациях работников награждают за консервативное поведение, не связанное с принятием ответственности, риска, и преследуют их творческую активность. Например, банк, который требует от персонала «не делать ничего неправильно», не поощрит увеличение производительности, если оно (это увеличение) вызывает увеличение риска потерь. Чтобы создать благоприятный климат при данном типе поведения, можно предложить различные решения, например награду за вовлечение средств, будь это успешная операция или откровенный рассказ о допущенной ошибке, поскольку потери представляют собой цену успеха, а рассчитанный риск — противоположность безрассудству.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Награждать творческую работу, а не слепое подчинение. Некоторые творческие успехи поначалу обескураживают, хотя существует множество примеров и разработаны директивы, направленные на установление условий для мшрчсской деятельности, среди которых: создание привлекательной обстановки, раскрепощающих и неформальных условий, стимулирующих творческую активность, поддержка персонала, увлеченного работой; терпимость к ошибкам; постановка творческих целей; денежное вознаграждение за нововведения; предоставление возможности специализированного обучения.

Награждать за результат работы, а не за ее объем. Часто между эффективным, достижением цели и просто деятельностью существует большое различие. Можно привести некоторые примеры организаций, в которых поощряется повышение эффективности, а не увеличение производительности. Так, некоторые исследователи отмечают, что можно увеличить производительность до 50% за счет различных мероприятий, благодаря которым достижение целей противопоставляется обычной работе в установившемся русле. К ним, например, относятся: вознаграждение, размер которого соответствует скорости достижения цели; подбор умелых сотрудников; поощрение усилий, направленных на результат; устранение бюрократических процедур; разъяснение целей и распределений обязанностей внутри организации; упрощение работы.

Награждать упрощения, а не бесполезные осложнения. Умелое руководство — искусство делать из сложных вещей простые и не усложнять простые. Сущность упрощения рабочих процедур: «устранять чрезмерность». Эта простая фраза подкреплена многими практическими предложениями по поводу упрощения организационной структуры, необходимости письменного подтверждения обязанностей наемных работников, стимулирования сотрудников, которые упрощают свои задачи, и создания условий для более рационального выполнения рабочих и контрольных процедур, облегчения взаимосвязи между ее различными подразделениями.

Награждать за качество, а не за быструю работу. Зачастую чрезмерный акцент делают на быструю работу и ее низкую стоимость, не учитывая, что она становится дорогостоящей с точки зрения качества. Зная, как сделать работу хорошо и достаточно мотивируя свои знания, сотрудники смогут достигнуть уровня качества, близкого к совершенному. Тем не менее проблемы качества могут существовать, поскольку качественная работа не награждена.

Награждать тех, кто работает друг с другом, а не против друг друга. Для удачной деятельности компании необходим большой объем групповой работы. Сплетни, внутренние баталии, личное соперничество и отказ помочь другим лицам часто встречаются в организациях с такой системой вознаграждения, которая производит большое количество аутсайдеров и весьма мало победителей. Хотя конкуренция и конфликты могут еще сыграть и немаловажную роль в успешных компаниях, работа в группах остается наиболее важной.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 8.4

Пример матрицы заработных плат для менеджеров и специалистов предметных областей (банк, Великобритания)

Оценка	Позиция в матрице заработной платы				
	Менее 94%	94—99%	100—104%	105—109%	110 — максимум
A	9%, но не более максимума следующего уровня				
B	7,5%, но не более 110% следующего уровня и не менее 4%				4%
C	6%, но не более максимума следующего уровня		3%	3%	3%
D	3%	2%	1%	0%	0%
E	0%	0%	0%	0%	0%

Возможность для пересмотра заработной платы сотрудника появляется вследствие его повышения в должности. Последнее связано с результатами оценки. Например, политика компании может предусматривать, что сотрудники, получившие итоговую оценку «А» или «В», переходят на новую позицию при наличии соответствующей открытой вакансии.

Премии (бонусы) начисляются в конце года — в конце отчетного периода. Размер этой части компенсационного пакета напрямую связан с результатами оценки персонала — на основе данных, полученных в ходе оценки, распределяется бонусный фонд компании. Последовательность действий при определении размера премиальных выплат приведена на рис. 8.5.

Система премирования охватывает три группы персонала:

- сотрудники производственных отделов и сейлз-менеджеры;
- сотрудники поддерживающих служб;
- топ-менеджеры.

Специфика премирования по результатам труда для этих трех групп состоит в следующем.

1. *Сотрудники производственных отделов и сейлз-менеджеры.* Решающие факторы для начисления премии:

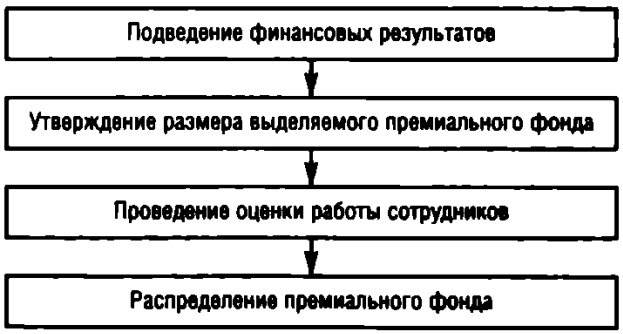


Рис. 8.5. **Последовательность действий при распределении премий в конце года**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• финансовые результаты деятельности компании;
• выполнение плана подразделения (производства);
• достижение индивидуальных значений ключевых показателей эффективности (финансовых, количественных, качественных).

Виды премирования:

• обычно применяется сочетание низкой базовой заработной платы и высоких бонусов, которые основываются на процентах от объема продаж (процент комиссии определяется в начале года);
• используется начисление целевых бонусов, связанных с планом работы на год, — целевые бонусы зависят от степени выполнения поставленных на год задач и соответствия ключевым показателям эффективности. Для расчета степени выполнения задач может использоваться присвоение задачам весов.

Таблица 8.5

Пример расчета целевых бонусов

Степень выполнения плана (по количеству задач)	Влияние на размер премии
Выполнение плана более чем на 120%	Увеличение премии на 1/4
Выполнение плана менее чем на 80%	Уменьшение премии на 1/8
Выполнение плана менее чем на 40%	Премия не начисляется

2. *Сотрудники поддерживающих подразделений.* Решающие факторы для начисления премии:

• качественные параметры выполнения поставленных задач;
• соблюдение профессиональных стандартов и норм;

Виды премирования. Начисляются целевые бонусы, которые могут быть выражены:

• в процентах от заработной платы в зависимости от общей оценки сотрудника;
• в системе ключевых показателей эффективности в зависимости от индивидуальных показателей каждого сотрудника.

Таблица 8.6

Пример расчета премий в системе ключевых показателей эффективности (KPI) для разных должностей (российская производственная компания)

Должность	KPI	Процент премирования
Руководители и специалисты департамента главного энергетика	1. Обеспечение подразделений компании энергоресурсами в соответствии с договорными условиями, проведение мероприятий по энергосбережению	30
	2. Своевременное выполнение и качественное проведение техобслуживания, ремонтов, испытаний и реконструкции энерго- и электрооборудования, соблюдение сроков учета энергоресурсов в подразделениях компании	20

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 8.6

Должность	KPI	Процент премирования
	3. Отсутствие аварий, связанных с эксплуатацией энерго- и электрооборудования	10
	4. Отсутствие несчастных случаев в подразделениях компании, произошедших с необученным и не прошедшим проверку знаний электротехническим персоналом или из-за технически неисправного оборудования	20
	5. Отсутствие фактов запрещения работ и установок энерго- и электрооборудования органами госнадзора, а также случаев несоблюдения графиков технического освидетельствования объектов котлонадзора	20
Специалисты диспетчерской службы департамента автотранспортных перевозок	1. Отсутствие срывов по обеспечению автотранспортом подразделений согласно утвержденной технологической дислокации	40
	2. Соблюдение сроков составления дислокации распределения автотранспорта по структурным подразделениям (до 15-го числа каждого месяца)	30
	3. Выполнение графика проверок рационального использования автотранспорта по разовым заявкам	30
Начальник департамента капитального строительства и ремонта	1. Выполнение графика капитального строительства	40
	2. Выполнение графика капитального ремонта оборудования	30
	3. Выполнение графика капитального ремонта зданий и сооружений	30

Таблица 8.7

Пример расчета премий в системе ключевых показателей эффективности (KPI) на основании общей оценки (российская финансовая компания)

Оценка	Альтернативные обоснования для премирования	Подтверждение обоснования оценки	Размер годовой премии для сотрудника (в % от годового ФОТ)
A	1. Профессиональный уровень сотрудника значительно выше требований к должности	1. Руководитель предоставляет в HR-департамент предложения по изменению должности сотрудника	30—50
	2. Сотрудник справился с поставленными задачами (помимо планируемых в начале года) на высоком профессиональном уровне	2. Описание задачи; протокол соответствующего коллегиального органа, в котором зафиксирован факт успешного выполнения задачи подразделением	

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 8.7

Оценка	Альтернативные обоснования для премирования	Подтверждение обоснования оценки	Размер годовой премии для сотрудника (в % от годового ФОТ)
	3. Сотрудник разработал/ внедрил эффективную услугу/продукт	3. Подтверждение уникальности и расчет показателей KPI, согласованный с финансовым департаментом	
B	1. Работа сотрудника отмечена клиентами компании как высокопрофессиональная	1. Соответствующие подтверждающие документы (письма, записи в Книге отзывов и предложений)	20—35
	2. Работа сотрудника отмечена руководителем обслуживаемого подразделения как высокопрофессиональная	2. Служебная записка, письмо благодарности	
	3. Отмечен командный стиль работы сотрудника	3. Служебная записка, письмо коллег, руководителя	
	4. Сотрудник предложил инновационные решения задач подразделения	4. Обоснование инновационности с подтверждением руководителя обслуживаемого подразделения и/или руководителем не ниже уровня исполнительного директора	
C	Сотрудник справился с поставленными перед ним задачами на высоком профессиональном уровне	Заполненная руководителем форма оценки в соответствии с процедурой ежегодной оценки	15—25
D	Сотрудник не всегда соответствует ожиданиям компании	Заполненная руководителем форма оценки в соответствии с процедурой ежегодной оценки	Не более 10
E	—	Заполненная руководителем форма оценки в соответствии с процедурой ежегодной оценки	0

Примечание. Под эффективностью понимается существенное влияние данной разработки на KPI подразделения. Соответственно эффект должен иметь количественное выражение.

3. *Топ-менеджеры.* Решающие факторы для начисления премии:

• качественные и количественные индивидуальные ключевые показатели эффективности, напрямую связанные с выполнением ключевых показателей эффективности компании;

• нестандартный/предпринимательский подход к решению поставленных задач, позволивший оптимизировать ресурсы компании в достижении стратегических ключевых показателей эффективности компании.

Виды премирования:

• целевые бонусы согласно степени выполнения поставленных на год задач;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• бонусы по договоренности с первым лицом компании, рассчитываемые после подведения финансовых результатов года.

Мотивирование персонала система побуждения работников к достижению собственных целей посредством достижения им целей организации. Рост материального стимулирования должен сопровождаться более высоким ростом производительности труда работника. Данное соответствие достигается при учете «порога сытости», обычно равного двум средним доходам специалиста в данной области в данном регионе. При подходе к этому порогу работник на каждый следующий прирост денег реагирует все меньшим приростом производительности труда. При переходе порога на 30% от стоимости своей должности сотрудник снижает производительность труда.

Внешняя стоимость специалиста и его внутренняя стоимость могут отличаться в несколько раз. Внешняя стоимость зависит от спроса и предложения на рынке труда, региональных особенностей, опыта специалиста и др. При определении внутренней стоимости сотрудника рыночная его стоимость является лишь ориентиром. Основную роль играет мнение руководства относительно ценности данного работника для развития организации. Внутренняя стоимость у вновь нанимаемых и давно работающих в компании специалистов может существенно различаться в пользу новых. Активное использование нематериальных способов стимулирования работавших сотрудников (размер социального пакета, различные виды компенсаций, возможность получить образование и др.) способно устранить или смягчить конфликтную ситуацию, возникающую в коллективе.

Практика показывает, что для положительного интегрирующего результата удовлетворенности, мотивации, результативности и вознаграждения и побуждения работника к приемлемой эффективности труда одной мотивации недостаточно. Вознаграждение сопоставляется работниками с затраченными усилиями, что позволяет выявить его справедливость. При отсутствии ощущения справедливости вознаграждения работники снижают интенсивность своего труда. Данное ощущение возникает, когда есть возможность влиять на размер вознаграждения. Поэтому переменные части вознаграждения оказывают стимулирующее воздействие в большей мере, чем высокая гарантированная часть, так как привыкание к ней возникает через 3—4 месяца и влечет за собой снижение производительности труда. Важно также учитывать порог психологической ощутимости. Выявлено, что прирост вознаграждения менее 10% не только не оказывает положительного влияния на деятельность работника, но и может привести к отрицательным последствиям. Оптимальным считается увеличение вознаграждения на 15—25% от его фиксированной части.

Действенность вознаграждений зависит не только от их типа, но и от выбора момента и частоты. Так, вознаграждение почти не влияет на сотрудников, если отклоняется на большое время от периода достижений. Важно создание такой атмосферы в коллективе, в которой любой сотрудник уверен, что его вознаграждение будет соответствовать затраченным усилиям и достигнутым результатам при сопоставлении с результатами других работников.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Предпочтения в области вознаграждения проявляются на различных этапах карьеры личности, в различные возрастные периоды и в различных ситуациях. Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры характеризуется рядом объективных закономерностей (табл. 8.8).

Таблица 8.8

Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры

Возрастной интервал этапа	Цель трудовой деятельности на данном этапе	Характеристика трудового потенциала	Требования к перспективам карьеры	Мотиваторы трудовой активности
До 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и критериев жизненной перспективы, определение направления трудовой деятельности с учетом трудового опыта, интересов, профессиональных навыков	Формируются ценностные ориентации, психофизические особенности работника получают четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, развитие способностей к труду, усвоение образцов трудового поведения, осознание личной ответственности за результаты	Чаще всего требования расплывчатые либо не адекватные имеющимся возможностям, в ряде случаев уже имеются четкая цель и основные представления о развитии карьеры	1. Приятная рабочая среда, эргономика, формирующие позитивное представление о работе. 2. Безопасность (физическая и социальная). 3. Справедливость оценки труда и вознаграждения. 4. Профориентация, знакомство с различными видами трудовой деятельности для правильного выбора
От 25 до 35 лет	Формирование стабильного жизненного, семейного, социального и профессионального существования	Формируется чувство социальной ответственности, готовности выполнять общественно значимые функции. Состоялся выбор профессии. Вырабатывается навык оптимума энергетических и физических затрат в труде, строится функциональный алгоритм трудового поведения	Осознание индивидуального временного масштаба карьеры, профессиональной перспективы, регулирование в соответствии с ними своих ресурсов и способностей	1. Личное развитие, новый опыт, знания, обучение. 2. Участие в принятии решений и определении целей своей работы. 3. Рост материальной заинтересованности. 4. Приобщение к оргкультуре компании, участие в проектах и мероприятиях
От 35 до 50 лет	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности работника	Вершина социальной, профессиональной и функциональной зрелости. Ценностные ус-	Формируются предельные, реально обоснованные требования	1. Высокая ориентация на содержание труда. 2. Необходимость самостоятельно прини-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 8.8

Возрастной интервал этапа	Цель трудовой деятельности на данном этапе	Характеристика трудового потенциала	Требования к перспективам карьеры	Мотиваторы трудовой активности
		тановки ориентированы на самые значимые и актуальные задачи. Лидирующее положение в труде, высокая самооценка и притязания, богатый профессиональноквалификационный и деловой потенциал		мать решения, участвовать в управлении. 3. Карьерный рост, желание руководить людьми, всеобщее признание и уважение. 4. Сочетание высоких требований к материальному и моральному стимулированию. 5. Максимальные возможности для обучения, повышения квалификации
От 50 и старше	Сохранение сложившейся социально-производственной ситуации и своего рабочего места, отвечающего профессиональным интересам и потребностям, либо постепенная минимизация усилий и своевременный выход на пенсию	Заключает в себя противоречие между высоким уровнем самосознания, богатым жизненным опытом, огромным профессиональным мастерством и снижающейся жизненной, физической активностью. Выделяется группа работников с относительно устойчивым психофизическим потенциалом, сохраняющая высокую работоспособность и эффективно работающая на руководящих административных должностях	Для работников с понижающейся работоспособностью характерна смена рода занятий, выбор менее интенсивных форм, с последующей ориентацией на пенсию. Группа с устойчивым трудовым потенциалом стремится сохранить и по возможности упрочить свои карьерные позиции, что может вступить в противоречие с инновационным процессами на предприятии	1. Получение высокой пенсии, досрочный выход на пенсию. 2. Мотиваторы уважения, авторитета. 3. Передача опыта молодежи, наставничество. 4. Предоставление в своей компании работы, не физических усилий (научная, педагогическая). 5. Мотиваторы престижа, успеха, достижения цели, высот карьеры

Источник: *Соломанидина Т., Соломанидина Л.* Трудовая деятельность как объект мотивации (теория и практика управления персоналом) // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2006. № 10. С. 27–28.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Предприниматель, нанимающий выпускника учебного заведения, рассчитывает, что тот проработает в компании длительный период — до 30 лет. Молодой сотрудник надеется на стабильный рост заработка и гарантии занятости в течение тех же 30 лет. Это обусловливает низкий уровень оплаты труда на первых ступенях карьеры. Различия в начальном уровне вознаграждения незначительны и зависят от уровня образования. Дальнейший рост оплаты труда зависит от политики вознаграждения в данной организации.

Различные виды внешнего вознаграждения играют важную роль на любом этапе карьеры (рис. 8.6).

При использовании системы вознаграждений и ее дальнейшем совершенствовании необходимо учесть следующее:

- размер вознаграждения должен быть достаточным для удовлетворения основных жизненных потребностей работника и членов его семьи;
- вознаграждение должно вызывать чувство справедливости у работника при его субъективной и сравнительной оценке;



Рис. 8.6. **Классификация видов внешнего вознаграждения персонала**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• в вознаграждении должны учитываться индивидуальные различия, что стимулирует повышение эффективности трудового процесса конкретного работника;

• вознаграждение должно быть взаимосвязано с другими методами воздействия на персонал с учетом их взаимодополняемости;

• система вознаграждения периодически должна пересматриваться в соответствии со стратегическими целями организации и изменением ситуации на рынке труда.

Трудовая деятельность работников, осуществляемая в определенном правовом поле, направлена на производство материальных благ и услуг. Это предполагает оценку работодателем затраты труда и соответствующей их компенсации

Вознаграждение персонала выполняет компенсационную и социальную функции, в соответствии с которыми формируются компенсационный и социальный пакеты. Основные структурные элементы компенсационного пакета получили отражение в Трудовом кодексе РФ (ТК РФ). В соответствии со ст. 164 ТК РФ компенсации — это денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей, предусмотренных ТК РФ и другими федеральными законами.

Наряду с компенсацией ТК РФ предусмотрены гарантии, т. е. средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений.

ТК РФ предусмотрены общие компенсации и гарантии, к их числу относятся основные государственные гарантии по оплате труда работников, в систему которых включаются:

• величина минимального размера оплата труда в РФ;

• величина минимального размера тарифной ставки (оклада) работников организаций бюджетной сферы в РФ;

• меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы;

• ограничение перечня оснований и размеров удержания из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы;

• ограничение оплаты труда в натуральной форме;

• обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности в соответствии с федеральными законами;

• государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой заработной платы и реализацией государственных гарантий по оплате труда;

• ответственность работодателей за нарушение требований, установленных ТК РФ, законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями;

• сроки и очередность выплаты заработной платы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Помимо общих компенсаций и гарантий, предусмотренных ТК РФ, работникам предоставляются, компенсации в следующих случаях:

- при направлении в служебные командировки;
- при переезде на работу в другую местность;
- при исполнении государственных или общественных обязанностей;
- при совмещении работы с обучением;
- при вынужденном прекращении работы не по вине работника;
- при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
- в некоторых случаях прекращение трудового договора;
- в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника.

При предоставлении компенсаций соответствующие выплаты производятся за счет работодателя.

При направлении работника в служебную командировку ему гарантируют сохранение места работы и среднего заработка, а также возмещение расходов, связанных со служебной командировкой. В соответствии со ст. 168 ТК РФ в случае направления в служебную командировку работодатель обязан возмещать работнику:

- расходы по проезду;
- расходы по найму жилого помещения;
- дополнительные расходы, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные);
- иные расходы, произведенные работникам с разрешения или ведома работодателя.

При переезде работника по предварительной договоренности с работодателем на работу в другую местность работодатель обязан возместить работнику (ст. 169 ТК РФ):

- расходы по переезду работника, членов его семьи и провозу имущества;
- расходы по обустройству на новом месте жительства.

Гарантии и компенсации работникам, совмещающим работу с обучением, предоставляются при получении образования соответствующего уровня впервые. К дополнительным отпускам, предусмотренным ст. 173—176 ТК РФ, по соглашению работодателя и работника могут присоединяться ежегодные оплачиваемые отпуска.

При расторжении трудового договора в связи с ликвидацией организации либо сокращением численности или штата работников организации работники предупреждаются работодателем персонально и под роспись не менее чем за два месяца до увольнения (ст. 180 ТК РФ). Работодатель обязан предложить работнику другую имеющуюся работу (вакантную должность) с соответствии с ч. 3 ст. 81 ТК РФ.

При переводе работника, нуждающегося в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными актами Российской Федерации, в предоставлении другой работы, на другую постоянную нижеоплачиваемую работу у данного работодателя за ним сохраняется его прежний средний заработок в течение одного месяца со дня перевода, а при переводе в свя-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

зи с трудовым увечьем, профессиональным заболеванием или иным повреждением здоровья, связанным с работой, — до установления стойкой утраты профессиональной трудоспособности либо до выздоровления работника (ст. 182 ТК РФ).

Гарантии и компенсации предусмотрены также при временной нетрудоспособности (ст. 183 ТК РФ), при несчастном случае и профессиональном заболевании (ст. 184 ТК РФ), при направлении на медицинское обследование (ст. 185 ТК РФ), при сдаче крови и ее компонентов (ст. 186 ТК РФ), при направлении работников на повышение квалификации (ст. 187 ТК РФ), при использовании личного имущества работника (ст. 188 ТК РФ).

Конкретные размеры компенсаций определяются соглашением сторон трудового договора, но не могут быть ниже размеров, установленных Правительством Российской Федерации.

Компенсационный пакет, используемый в организациях, имеет широкий набор компонентов, формируемый на основе стратегии развития организации, диагностики трудовой мотивации, выявления ценностных ориентаций персонала. Эти компоненты могут быть объединены в три основных блока (рис. 8.7).

Компенсационный пакет рассматривается как единственный и универсальный инструмент, с помощью которого решаются семь основных задач эффективной работы персонала (рис. 8.8).

Компенсационный пакет включает материальные и моральные компенсации, предусматривая внутреннее и внешнее вознаграждение. Внутри компенсационного пакета выделяются социальные льготы и выплаты, воспринимаемые работником как социальный пакет.

Компенсационная политика, принятая в организации, должна учитывать прогрессивные подходы, формирующиеся с системе вознаграждения персонала. Премиальная часть материального вознаграждения должна быть связана с конечными результатами деятельности работника и его личным трудовым вкладом. При таком подходе может использоваться концепция «пульсирующего» фонда оплаты труда[1], суть которой в обеспе-

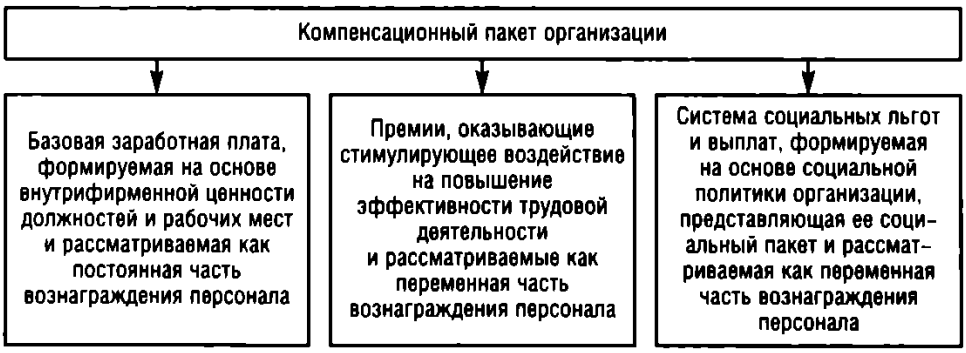


Рис. 8.7. **Структура компенсационного пакета организации**

[1] См.: *Шукин В.* «Пульсирующий» фонд оплаты труда, или Почему будущее — не за твердыми окладами, а за компенсационными схемами // Кадровик. 2004. № 5, 6. С. 27—37.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

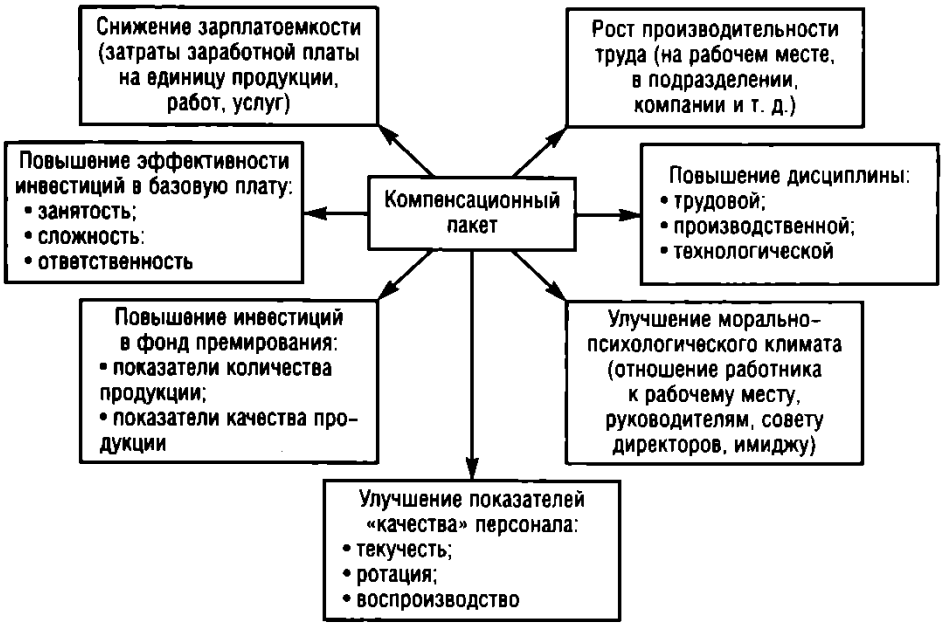


Рис. 8.8. **Задачи, решаемые с помощью компенсационного пакета**

чении зависимости результатов работы каждого работника организации не только от личных результатов, но и работы всего предприятия и подразделения, в котором он трудится. В. Щукиным предлагается следующая компонентная модель формирования фонда оплаты труда, стимулирования труда и компенсаций организаций сотрудника (ФОСТ и КП), включающая следующие компоненты компенсационной политики (К1—К8)[1] (табл. 8.9):

$$\text{ФОСТ и КП} = К1 + К2 + К3 + К4 + К5 + К6 + К7 - К8 + \text{КП}.$$

Данная модель носит общий характер, поэтому в конкретных условиях в зависимости от специфики деятельности организации может реализоваться только часть ее компонентов. Предусматривается, что каждый компонент компенсационной политики привязан к рабочему месту, работнику и учитывает специфику подразделения и предприятия. Так, компонент К1 «Постоянная часть оплаты труда» подлежит регулярному подтверждению, путем проведения очной или заочной аттестации. Кроме того, «постоянная» часть оплаты труда рассматривается как инструмент карьерного и профессионального роста работника. Здесь предлагаются следующие подходы:

• «кривая карьерного роста и профессионального роста», вокруг которой строится «постоянная часть» оплаты труда работника;

• модель дифференциации уровня оплаты труда по должностям и профессиям предприятия;

[1] См.: *Щукин В.* Указ. соч. С. 31—33.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 8.9

Элементы компенсационной политики

K1	«Постоянная» часть оплаты труда (ФОТ K1)	Обеспечивает текущее функционирование, уровень выживаемости компании. Минимизирует «постоянную» часть бюджета по ФОТ в условиях неблагоприятной рыночной среды, форс-мажора и т. п. Обеспечивает относительную стабильность состава коллектива, гарантию оплаты сотрудникам при выполнении компанией минимального плана. Поддерживается современным форматом штатного расписания, используемым многими зарубежными компаниями. Формат позволяет стимулировать карьерный и должностной рост, предоставляет возможность устанавливать зависимость оплаты по должности в соответствии с уровнем сложности и характером выполняемых работ и рыночной конъюнктурой по заработной плате
K2	«Переменная» часть оплаты и стимулирования труда по измеряемым (твердым) критериям оценки деятельности (ФОТ K2)	Обеспечивает рост экономических и финансовых показателей деятельности компании, ее подразделений и бизнес-единиц. Может включать измеряемые критерии для руководителей и сотрудников, обеспечивающих экономию затрат, снижение себестоимости закупаемой и выпускаемой продукции (отделы труда и заработной платы, закупок, производство и т. д.). Обеспечивает выплаты тем сотрудникам, для которых может быть определена зависимость по измеряемым критериям: а) индивидуальным; б) результатам работы подразделения (группы подразделений); в) работы предприятия в целом. Поддерживается системой критериев от объема выручки, дохода, прибыльности и т. д. и соответствующими индивидуальными коэффициентами с учетом специфики должности, особенностей и потенциала сотрудников
K3	«Переменная» часть оплаты труда по неизмеряемым (мягким) критериям оценки деятельности	Обеспечивает выплаты всем или большинству сотрудников в случае выполнения оптимального плана организации в целом. Описывается качественными критериями оценки деятельности персонала: линейного (центров прибыли), функционального, производственного и т. д., вплоть до рабочих профессий. Это позволяет управлять персоналом и отношением сотрудников к исполняемым функциям, качеству, творческому исполнению, делу, развитию организации и т. д. Является замечательной и к тому же доступной альтернативой существующей ныне повсеместно практике премирования, основанной на субъективизме: интуиции, настроении, предвзятом либо слишком лояльном отношении к сотрудникам и т. д. Позволяет осуществить мягкие цивилизованные невыплаты в случае некачественного исполнения функциональных обязанностей. Позволяет на основе оригинального формата, динамической шкалы стимулирования решать даже такой сложный вопрос, как зависимость фонда оплаты труда по незмеряемым критериям от результатов работы компании в целом. Последнее является проблематичным и актуальным для большинства владельцев и руководителей компании. Обеспечивает и поддерживает корпоративность в компании
K4	«Проекты»	Обеспечивает выплаты конкретным сотрудникам за участие в проектах, работе временных целевых групп и т. д. Компонента хорошо стимулирует решение отдельных задач и разовых работ, выходящих за рамки основных обязанностей сотрудников. Формирует фонд оплаты для привлеченных специалистов, экспертов,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 8.9

		консультантов и т. д. Позволяет на основе оригинальных форматов разрешать проблемы оплаты труда по работе в команде, например, для творческих организаций, на стыке подразделений и сотрудников различных подразделений, и другие нестандартные и сложные мотивационные задачи, в том числе оценка эффективности и содержательного продвижения продукции и услуг, участие в тендерах и т. д. Обеспечивает и поддерживает как совершенствование бизнес-процессов, так и функцию развития компании
К5	«Выслуга лет. Рост качества жизни»	Компонента вводится в соответствии с требованиями законодательства и в зависимости от кадровой политики, финансовых возможностей и традиций компании. Обеспечивает компенсационную политику компании по индексации уровня жизни персонала. Обеспечивает конкурентные преимущества компании на рынке труда. Обеспечивает функцию материального закрепления персонала, особенно наиболее ценного, эффективного и перспективного на основе установленных правил, например, после трех лет работы и т. д.
К6	«Инициативы»	Обеспечивает дополнительные возможности по стимулированию активности, заинтересованности и творчества сотрудников как в рамках должностных обязанностей, так и вне таковых. Выплаты обеспечиваются преимущественно по факту получения экономической эффективности от внесенных идей и предложений. В рамках данной компоненты для сотрудников компании, не отвечающих формально за результаты продаж, могут предусматриваться специальные бонусы и комиссионные, например, за привлечение клиентов и покупателей для фирмы, поиск помещений и решение иных вопросов. Компонента поддерживает как совершенствование бизнес-процессов, так и развитие компании
К7	«Надбавки. Персональные выплаты»	Обеспечивает учет индивидуальных профессиональных и личностных особенностей руководителей и сотрудников, которые по ряду причин не могут быть учтены в рамках должностных обязанностей, в том числе совмещение временных и постоянных функций, применение специальных знаний, навыков и умений. Например, знание и использование иностранного языка, работы с делегацией, переводы, командировки и т. д.
К8	«Штрафы и санкции»	Определяется законодательством и соответствующими ему процедурами и правилами компании. Обеспечивает профилактическое действие и компенсации компании за нанесенный ей сотрудниками ущерб и потери (умышленные и неумышленные, прямые и косвенные и т. д.)
КП	«Компенсационный пакет»	Обеспечивает персоналу в целом и конкретным руководителям и сотрудникам компенсации, предусмотренные законодательством РФ и возможностями компании, в том числе в зависимости от достигнутых результатов компании. Позволяет оперировать такими мотивационными подходами, как индивидуальные стажировки, ссуды, участие ряда руководителей и сотрудников в прибылях компании, опционах и т. д. Обеспечивает функции обучения, развития персонала, социальную функцию и закрепление персонала, конкурентные преимущества на рынке труда

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• «современная модель штатного расписания», построенная на основе системы «грейдирования» и с учетом уровней сложности выполняемых работ. Данный подход к формированию «постоянной» части оплаты труда способствует обеспечению преемственности в профессиональном развитии персонала.

Система вознаграждения персонала должна создавать у человека чувство уверенности и защищенности, а также включать действенные средства стимулирования и мотивации. Современная организация отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем фиксированную заработную плату, и стремятся повысить свой доход.

Все компенсации могут быть условно разделены на компенсации внутренние и внешние. *Внутренние компенсации* работник получает для удовлетворения своих внутренних духовных потребностей (удовлетворенность выполняемой работой, ее содержанием, привлечение к принятию решений, большая ответственность, возможность духовного роста, расширение самостоятельности, разнообразие в работе).

Внешние компенсации включают прямые и косвенные материальные компенсации и нематериальные вознаграждения. Работники ожидают прямых материальных компенсаций. Это — заработная плата и жалование, премии к празднику, премии за выполнение работ, участие в прибылях, право на покупку акций и др. Для работников важно оценить свой вклад в успехи организации, а также не безразлично, как они выглядят по сравнению с другими работниками, что рассматривается как прямое нематериальное вознаграждение.

Организация обеспечивает работников и косвенными материальными компенсациями (страхованием, различными формами обслуживания), которые обычно представляются работникам независимо от их трудового вклада и достижений; тогда это не мотивационное вознаграждение. Компенсация может оплачивать членство в престижных клубах не для всех представителей среднего и высшего уровня, а только для тех, кто показывает особые успехи в работе (это мотивирующий фактор). Если компания представляет компенсации работникам (пользование автомобилем) в зависимости от их положения, то эту форму тоже можно рассматривать как мотивирующий фактор, стимулирующий продвижение по карьерной лестнице.

Косвенные компенсации, как и прямые, могут осуществляться на уровне отдельного работника, группы, организации в целом. Оценка вознаграждений очень индивидуальна. То, что очень важно для одного, может показаться совсем неважным для другого. Для одних важнее всего жалованье, для других — изменение своего статуса, поэтому визитные карточки для «статус-ориентированных работников» являются значимыми, представляя собой косвенное нематериальное вознаграждение.

При всем многообразии форм компенсации работы персонала определяющая роль принадлежит прямым материальным компенсациям. Они являются действенным механизмом, позволяющим персоналу оценить различные варианты и выбрать оптимальные в данных условиях решения

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

управленческих проблем. В теории бизнеса рассматривается «треугольник интересов»:

- интересы клиента, регулируемые через механизм цены на рынке товаров или услуг;
- интересы работодателя, регулируемые через механизм предпринимательского дохода;
- интересы наемного работника, регулируемые через механизм компенсационного пакета.

Оптимальность достигается в случае сбалансированности экономических интересов всех трех сторон. Если одна из сторон треугольника существенно уменьшается — фирма покидает бизнес. Таким образом, чтобы фирма была устойчива в сфере бизнеса, необходим обоснованный механизм компенсационного пакета. Это в свою очередь требует соблюдения определенных правил его разработки (рис 8.9).

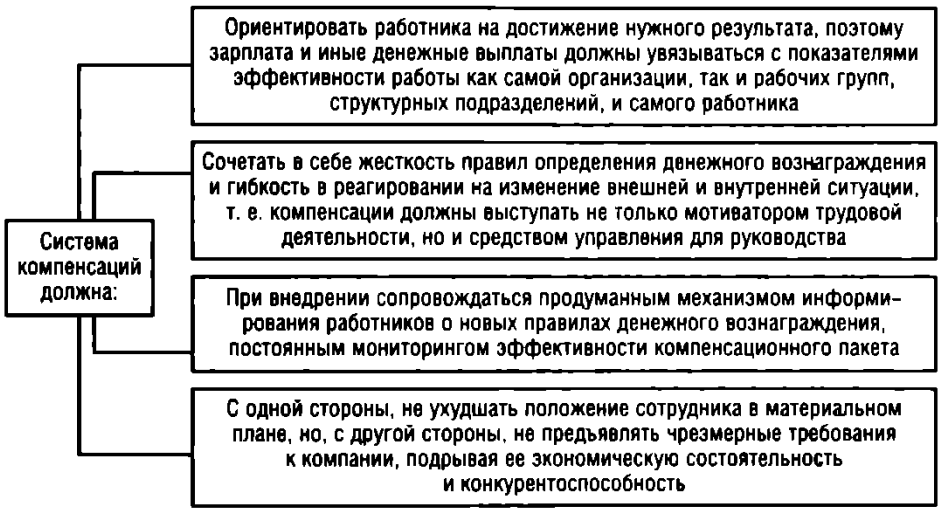


Рис. 8.9. **Основные правила разработки компенсационного пакета**

Неэффективность компенсационного пакета может быть вызвана нарушением правил его разработки, а также наличием следующих причин:

- возрастание текучести, характеризующееся увольнением наиболее квалифицированных и опытных специалистов, так как их интересы затрагиваются, как правило, первую очередь, и замещение их работниками более низкой квалификации;
- преобладание в оплате труда уравнительного принципа, что не стимулирует работников к личным достижениям и положительно воспринимается лишь работниками невысокой квалификации не ориентированными на результат;
- ухудшение показателей, характеризующих бизнес-процессы: снижение валового оборота, маржинального дохода, производительности труда;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• ухудшение морально-психологического климата в коллективе, обострение конфликтных ситуаций, разрушение имиджа компании.

В современных условиях одним из факторов конкурентоспособности любой организации является наличие обоснованных компенсационного и социального пакетов, позволяющих мотивировать, размещать и развивать персонал и на этой основе достигать стратегические цели.

Осуществляя моделирование компенсационного пакета, необходимо следовать следующим общим правилам.

1. Система компенсации должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот компании, прибыль, объем продаж, улучшение качества и т. д.), рабочей группы, самого работника.

2. Система компенсации должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т. е. компенсации должны выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, позволяющим руководителю как поощрять, так и наказывать.

3. Вводимая система компенсации должна создавать возможность работникам увеличивать денежное вознаграждение по сравнению с действующей системой, не подрывая при этом экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.

4. Внедрение системы компенсации должно предполагать использование результатов постоянного мониторинга эффективности компенсационного пакета, а также механизма регулярного информирования работников об изменениях правил денежного вознаграждения.

5. Система компенсации, включающая внешние вознаграждения работникам за результаты их труда на предприятии, строится в соответствии с компенсационной политикой, учитывающей перспективы развития предприятия.

6. Основное значение системы компенсации — стимулировать производственное поведение работников, направив его на достижение стоящих перед организацией стратегических задач, что определяет следующие цели системы компенсации:

• привлечение в организацию конкурентоспособного персонала, обладающего соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками;

• сохранение сотрудников в организации путем обеспечения конкурентоспособность системы компенсации;

• стимулирование производительного поведения путем поощрения через систему компенсации производительности труда, творчества, опыта, преданности философии организации;

• контроль за издержками на рабочую силу, позволяющий организации посредством системы компенсации контролировать и эффективно управлять затратами на персонал, обеспечивая при этом наличие его требуемого количества и состава.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основным элементом системы компенсации является установление заработной платы. Этот процесс предусматривает выполнение следующих этапов:

1. Описание рабочих мест, предполагает анализ и описание рабочих мест с точки зрения производственных функций. Стандартизированным описанием основных функций, выполняемых работником, является должностная инструкция, позволяющая выявить степень соответствия работника занимаемой должности.

2. Классификация рабочих мест осуществляется путем ранжирования, что позволяет выявить относительную ценность каждого рабочего места для предприятия и создать иерархию должностей. Классификация основывается на анализе рабочих мест (должностных инструкций), в результате которого определяется вклад каждого рабочего места в достижение целей предприятия, оценивается уровень ответственности занимающего его работника, требования к образованию, уровень напряженности труда и степень комфортности условий.

Установление заработной платы сочетают с использованием поощрительных стратегий, выбор и применение которых зависит от специфики деятельности организации. Награждения целесообразно осуществлять:

- за разработку перспективных решений, а не тех, которые имеют кратковременный характер;
- за риск в творческой активности, а не за то, что его избегают;
- за творческую работу, а не за слепое подчинение;
- за результаты работы, а не за ее объем;
- за эффективные упрощения в работе, а не за неоправданные усложнения;
- за качество работы, а не за ее быстроту;
- за коммуникабельность, а не за соперничество.

Перечисленные выше ориентиры способствуют наилучшему использованию человеческого ресурса. Необходимо также учитывать, что компенсационная политика должна не только мотивировать персонал, но и служить интересам акционеров и клиентов компании.

Одним из наиболее важных показателей эффективности предприятия является оборот на персонал, рассчитываемый как отношение дохода компании к числу сотрудников. Этот показатель обычно наиболее интересен инвесторам, так как позволяет сравнить эффективности разных компаний, работающих на одном и том же рынке.

В большинстве случаев взаимовыгодность достигается при использовании гибкой политики компенсации, отражающейся на пропорции, в которой разные составляющие компенсационного пакета (базовый оклад, бонусы, опционы и льготы) представлены в суммарном вознаграждении. Возможны следующие стратегии (табл. 8.10):

- ориентация на эффективность;
- равнение на рынок;
- сбалансированность работы и личной жизни;
- надежность оплаты.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 8.10

Структура вознаграждения персонала при разных стратегиях компенсационной политики, %

Стратегия компенсационной политики	Базовый оклад	Бонусы	Опционы	Льготы
Ориентация на эффективность	50	17	16	17
Равнение на рынок	70	6	4	20
Сбалансированность работы и личной жизни	50	10	10	30
Надежность	80	—	—	20

Источник: *Милкович Дж., Ньюман Дж.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. М.: Вершина, 2003. С. 52.

В политике ориентации на эффективность большая доля приходится на поощрительные выплаты и фондовые опционы. Важнейшее условие достижения эффективности — единство стратегий организации, кадровой стратегии и стратегии оплаты (рис. 8.10).

Компенсационная политика организации и реализация принятой стратегии проявляются в формировании структуры доходов и установлении их

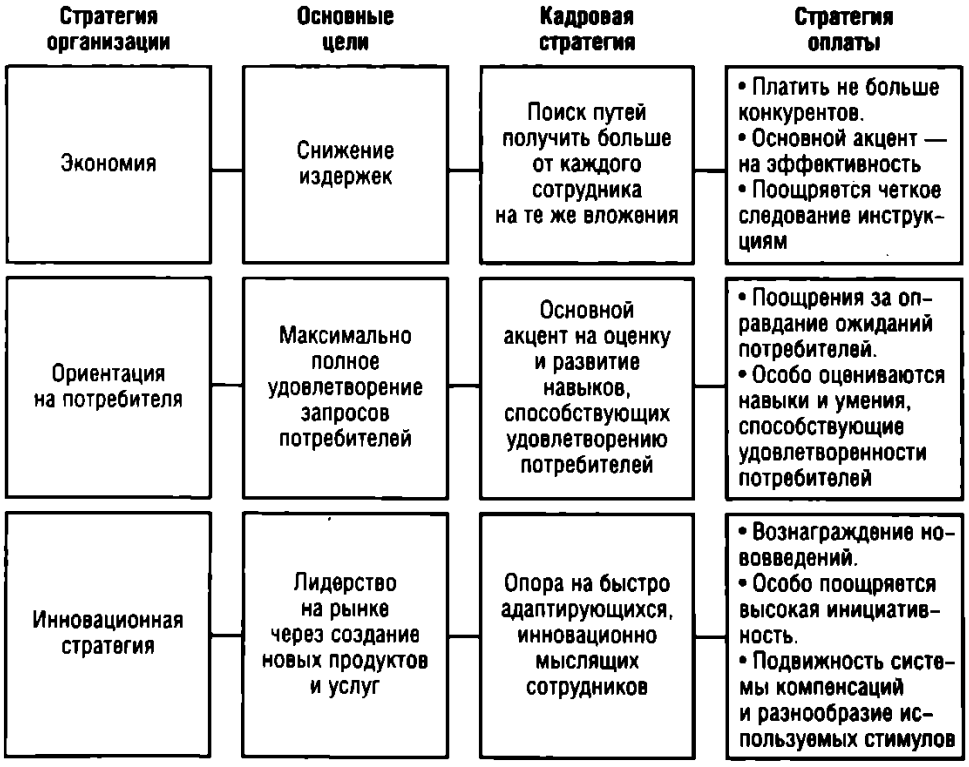


Рис. 8.10. **Стратегия организации, кадровая стратегия и стратегия оплаты**

Источник: *Магура М., Курбатова М.* Секреты мотивации или мотивация без секретов // Управление персоналом. 2007. № 13–14. С. 338.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

уровней для всех категорий персонала. Компенсационный пакет, включающий его социальную составляющую — социальный пакет, характеризует структурные элементы доходов работников.

В реализуемой в нашей стране рыночной модели заработная плата — основная составляющая доходов работников. Фонд заработной платы складывается из индивидуальных заработных плат и определяется формами и системами оплаты, а также совокупностью результатов труда каждого работника. Фонд заработной платы в то же время выражает суммарные издержки организации на оплату труда работников. Организации сами решают, какой фонд заработной платы для них наиболее обоснованный, принимая во внимание конъюнктуру рынка, ситуацию со стоимостью рабочей силы на рынке труда, необходимость обеспечения конкурентоспособности продукции на рынке товаров, уровень инфляции и многие другие факторы.

Заработная плата — не единственный вид доходов, который работник может получить в организации. В процессе разгосударствления собственности работники стали акционерами. На акции успешно работающие предприятия начисляют дивиденды, выплачиваемые, как правило, в конце года по результатам хозяйственной деятельности. Выплата дивидендов в настоящее время весьма ограниченна в связи с финансовой несостоятельностью большинства организаций, влиянием инфляции, приводящей к обесцениванию вознаграждения по итогам деятельности.

В состав фонда заработной платы включаются начисленные организацией суммы оплаты труда в денежной и натуральной форме за отработанное и неотработанное время, стимулирующие доплаты и надбавки, компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, премии и единовременные поощрительные выплаты, а также выплаты на питание, жилье топливо, носящие регулярный характер. В состав выплат социального характера включаются компенсации и социальные льготы, предоставленные работникам, в частности, на лечение, отдых, проезд. трудоустройств.

В условиях формирования рыночных отношений оценка коллективного труда на рынке товаров и услуг происходит с помощью меняющихся цен. Поэтому фонд оплаты труда и заработная плата каждого работника могут быть слабо связаны с резуль татами труда. Это повышает значимость социальных льгот и выплат. Финансовая нестабильность организаций вызывает необходимость гарантировать работнику его социальную защищенность. В этих условиях заработная плата выступает как доминирующая часть доходов работников. Наиболее оправданно использование социально ориентированной модели обоснования суммы средств на оплату труда, включающей сумму тарифного заработка (или оплаты за выполненную работу с учетом трудовых навыков), доплат, надбавок, премий, дивидендов, социальных льгот и страховых гарантий. В наиболее полном виде доход работника исходя из формирующих его элементов имеет следующую структуру:

$$Д_i = (З_{min} + \Delta З) \times К_i + ДВ_i + П_i + Д_i + СЛ_i + СГ_i,$$

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

где $Д_i$ — доход i-го работника;

$З_{min}$ — законодательно установленная минимальная заработная плата;

$\Delta З$ — превышение установленной месячной тарифной ставки работника 1-го разряда (или заработной платы, установленной для начала шкалы оценки трудовых навыков) над минимальной заработной платой;

$К_i$ — тарифный коэффициент i-го работника (или совокупный коэффициент, учитывающий трудовые навыки работника);

$ДВ_i$ — доплаты и выплаты i-го работника;

$П_i$ — премия, выплачиваемая из прибыли предприятия i-му работнику;

$Д_i$ — сумма дивидендов i-го работника, выплачиваемых по акциям;

$СЛ_i$ — социальные льготы и выплаты, получаемые i-м работником;

$СГ_i$ — страховые гарантии i-го работника.

В конкретных условиях деятельности организации могут быть использованы разнообразные зависимости, являющиеся модификациями этой формулы и отражающие наличие тех или иных структурных элементов дохода работника, например:

$$Д_i = (З_{min} + \Delta З) \times К_i + ДВ_i + П_i + СЛ_i,$$

$$Д_i = (З_{min} + \Delta З) \times К_i + ДВ_i + Д_i + СГ_i,$$

или же

$$Д_i = Ф \frac{\prod_{j=1}^{m} К_{ij}}{\sum_{i=1}^{n} \prod_{j=1}^{m} К_{ij}} + Д_i + СЛ_i + СГ_i$$

$$Д_j = Ф \frac{\prod_{j=1}^{m} К_{ij}}{\sum_{i=1}^{n} \prod_{j=1}^{m} К_{ij}} + Д_i + СЛ_i + СГ_i$$

где Ф — сумма средств на оплату труда, подлежащая распределению при бестарифном регулировании заработной платы;

$К_{ij}$ — коэффициент, характеризующий вклад i-го работника по j-му фактору;

m — количество j-х коэффициентов, характеризующих трудовой вклад i-го работника;

n — количество работников, участвующих в бестарифном регулировании заработной платы.

В случае отсутствия соответствующих элементов дохода по этой же модели рассчитывается заработная плата i-го работника с учетом или без учета премии, с превышением или без превышения установленной месячной тарифной ставки работника 1-го разряда над минимальной заработной платой.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Каждый структурный элемент дохода работника имеет свои методические приемы обоснования, получающие различную интерпретацию в зависимости от конкретных условий. Данная модель обеспечивает высокую гибкость формирования доходов работников, что является важнейшим условием эффективного функционирования в меняющейся экономической среде.

Наиболее постоянным элементом гибкой системы доходов работников являются оклад и тарифная ставка, ориентированные на выполнение заработной платой воспроизводственной функции и справедливое вознаграждение с учетом реальной ценности рабочего места и ситуации на рынке труда. Их размер, как правило, оговаривается при приеме на работу, с учетом пожеланий обеих сторон.

Переменная часть дохода работника (надбавки, премии, бонусы, дивиденды, социальные льготы) зависит от результатов деятельности конкретного работника, подразделения или организации в целом. Определение ее размера очень сложная задача, от успешного решения которой в значительной мере зависит эффективность работы и конкретного работника и организации.

Заработная плата наиболее значимая по удельному весу и мотивирующему воздействию в структуре дохода работника. Ее размер определяется в современных условиях двумя способами:

- исходя из индивидуальных заслуг, личных качеств и трудовых навыков работника (без прямой связи с результатами работы предприятия на основе поэлементной оценки трудового вклада через совокупность критериев, по каждому из которых разрабатываются условия оплаты: за сложность, квалификацию и уровень трудовых навыков, за результативность и своевременность изготовления продукции, за разовые достижения и т. п.);
- исходя из доли, характеризующей участие работника в конечных результатах деятельности предприятия на основе интегральной оценки трудового вклада работника с помощью коэффициента трудового вклада, трудового участия, качества труда.

Доходы работников классифицируются по различным признакам (рис. 8.11).

Денежные и неденежные элементы компенсационного пакета отражают, соответственно, денежные и натуральные доходы работников. Денежные доходы в соответствии с законодательством подлежат налогообложению. При получении работником дохода ниже минимума, установленного в организации с учетом требований законодательства, применяется система страховых гарантий, корректирующая уровень дохода в сторону увеличения. Работник оценивает не только номинальный доход, но и его реальный уровень, отражающий влияние индекса цен. Доходы можно рассматривать как трудовые, если они получены как результат трудовой деятельности, и условно трудовые, связанные с владением собственностью организации. При определении размеров, установлении способа и порядка получения доходов установленные законы и нормы могут либо соблюдаться, либо нарушаться.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

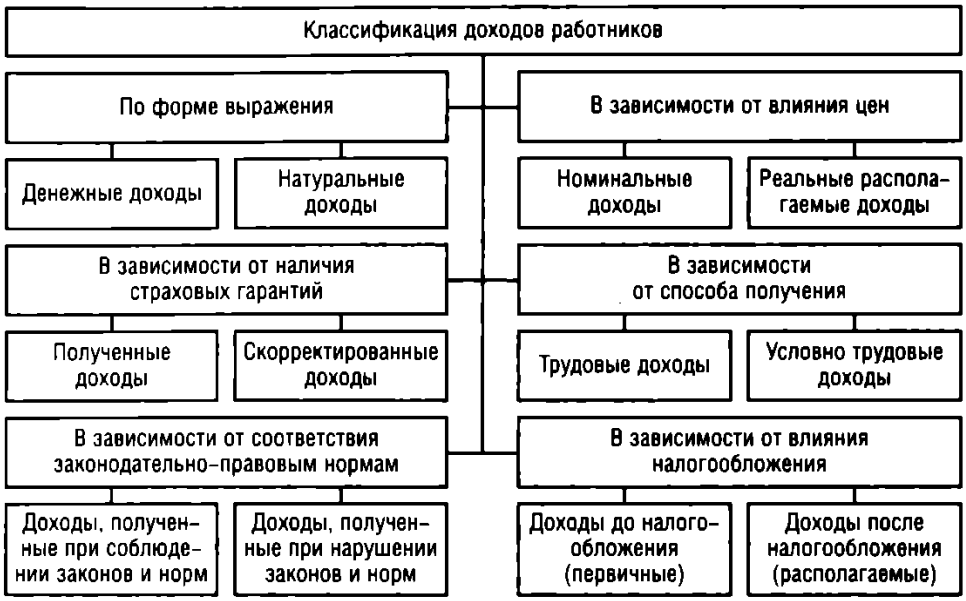


Рис. 8.11. **Классификация доходов работников**

Доходы работников формируются в условиях сложившихся социально-трудовых отношений под воздействием результатов производственной деятельности и системы социального партнерства (рис. 8.12).

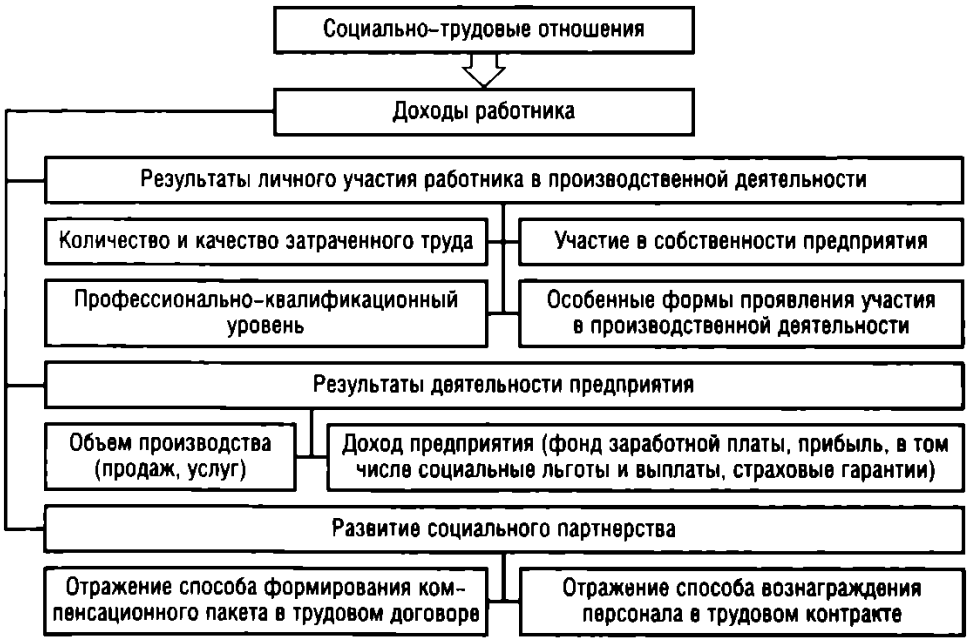


Рис. 8.12. **Условия формирования доходов работников**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Доходы работников испытывают воздействие факторов внешней и внутренней среды. К внешним факторам относятся все источники воздействия на доходы работников, проявляющиеся на региональном и федеральном уровнях через систему социального партнерства в рамках сложившихся социально-трудовых отношений (рис. 8.13).

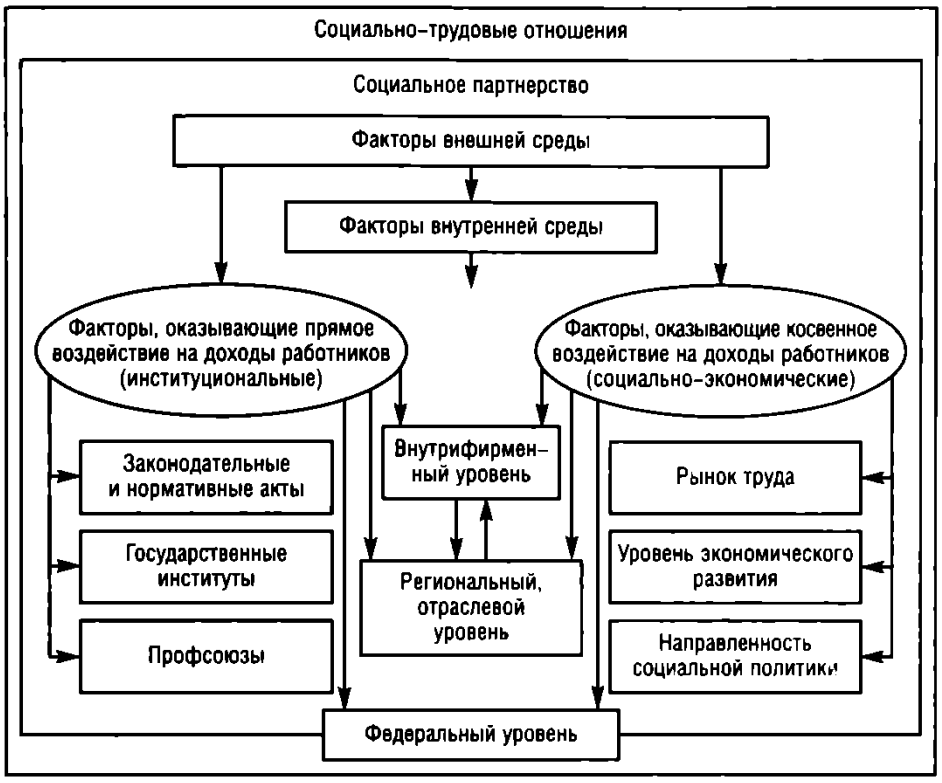


Рис. 8.13. **Влияние факторов внешней и внутренней среды на регулирование доходов работников**

Факторы внешней среды оказывают прямое и косвенное влияние на доходы работников. К факторам прямого воздействия относятся институциональные, проявляющиеся через влияние законодательных и нормативных актов, государственных институтов, профсоюзов. Среди факторов прямого воздействия на доходы работников в качестве доминирующего выделяется влияние законодательных и нормативных актов, так как именно через законодательные и нормативные акты осуществляется влияние государственных институтов и профсоюзов на регулирование доходов работников. Влияние институциональных факторов распространяется на все уровни управления, начиная от федерального и заканчивая внутрифирменным.

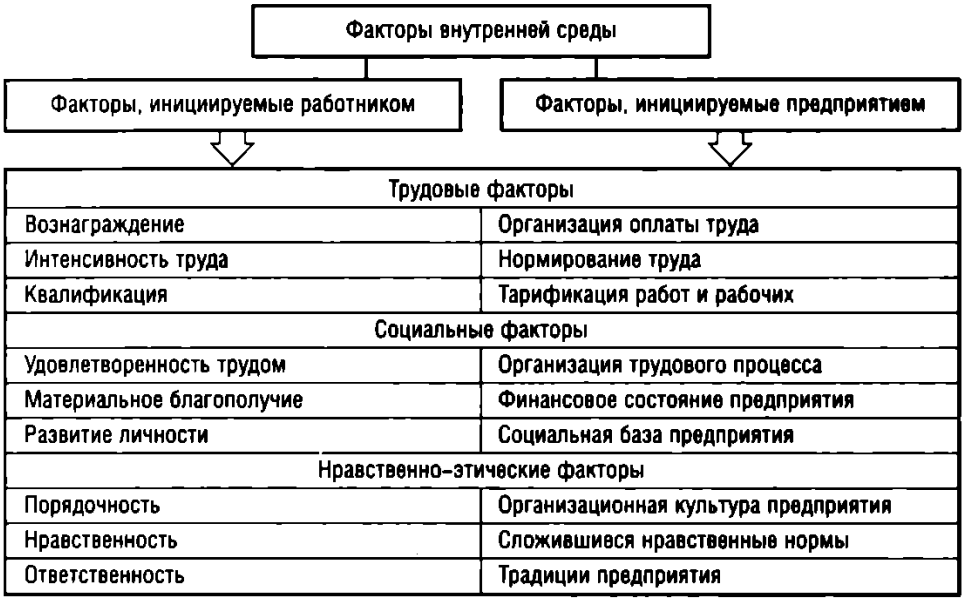
К факторам внешней среды, оказывающим косвенное влияние на доходы работников, относятся: рынок труда, уровень экономического разви-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тия, направленность социальной политики. На уровень и динамику доходов работников существенное воздействие оказывает рынок труда, обладающий собственным механизмом регулирования. Динамизм происходящих на рынке труда процессов и развитие рыночных отношений в нашей стране свидетельствуют о том, что в перспективе влияние рынка труда будет все более значимым, поэтому в качестве доминирующего среди факторов, оказывающих косвенное воздействие, является рынок труда.

В качестве внутренней среды для работников рассматриваются социально-трудовые отношения, действующие на уровне предприятия (рис. 8.14).



Трудовые факторы	
Вознаграждение	Организация оплаты труда
Интенсивность труда	Нормирование труда
Квалификация	Тарификация работ и рабочих
Социальные факторы	
Удовлетворенность трудом	Организация трудового процесса
Материальное благополучие	Финансовое состояние предприятия
Развитие личности	Социальная база предприятия
Нравственно-этические факторы	
Порядочность	Организационная культура предприятия
Нравственность	Сложившиеся нравственные нормы
Ответственность	Традиции предприятия

Рис. 8.14. **Факторы внутренней среды, воздействующие на доход работника**

Влияние факторов внутренней среды, воздействующих на доход работника, зависит от самого работника и от предприятия,

Наиболее существенное влияние на доход работника оказывают трудовые факторы, так как именно вознаграждение, связанное с квалификацией и осуществляемое посредством принятых на предприятии систем стимулирования, в наибольшей степени воздействует на работника. Эти факторы требуют всестороннего изучения, так как нередко приводят к возникновению противоречий между квалификацией и вознаграждением работника, нормированием труда и организацией его оплаты и т. д.

Социальные и нравственно-этические факторы в связи с низким уровнем доходов работников в настоящее время являются менее значимыми по сравнению с трудовыми. В перспективе их роль будет повышаться, а влияние на вознаграждение персонала — возрастать.

Внутренние и внешние факторы, воздействующие на доходы работников, составляют систему состоящую из взаимодействующих элементов, в качестве которых выступают факторы, находящиеся во взаимосвязи друг с другом.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Так, внутрифирменные факторы испытывают влияние институциональных факторов и воздействие рынка труда. Институциональные факторы отражают направленность социальной политики и учитывают уровень экономического развития, а также состояние рынка труда. Изменение взаимосвязанных факторов обусловливает качественное изменение системы в целом.

Действие всех факторов осуществляется в системе социального партнерства при сложившихся социально-трудовых отношениях. Внешние факторы прямого и косвенного воздействия на доходы работников проявляются на всех уровнях управления, а внутренние, испытывая влияние внешних факторов, — на уровне предприятия.

Уровень и структура доходов работников зависят от этапа жизненного цикла предприятия, оказывающего влияние на формирование каждого из элементов дохода работника. Значимость и особенность изменения каждого из элементов дохода работника в зависимости от этапа жизненного цикла предприятия представлена в табл. 8.11.

Внутрипроизводственное обоснование уровня и динамики доходов работников имеет свои особенности на предприятиях разных сфер деятельности и различных форм собственности, что требует построения собственной модели, основанной на наиболее рациональных для конкретных условий, вариантах определения каждого из элементов дохода. При этом:

- применяемая система обоснования доходов должна быть достаточно простой и понятной для каждого работника, что позволяло бы ему оценить влияние каждого из элементов на общую величину дохода;
- система обоснования доходов должна быть по возможности открытой для работников данного предприятия (если обратное не предусмотрено контрактом), чтобы каждый из них имел возможность сравнить свой доход с доходами других сотрудников;
- важным является выбор показателей, обеспечивающих связь между результатами деятельности предприятия или его структурного подразделения и размерами оплаты труда работников;
- необходимо обеспечить гибкость системы обоснования доходов работников по всем формирующим его элементам, а также учесть возможность изменений в потребностях работников.

Предпочтение отдается системе обоснования доходов, основанной на индивидуальном подходе к каждому работающему и непосредственной увязке величины доходов с личным вкладом работника, его компетентностью, добросовестностью. В результате снижается в допустимых пределах доля традиционно постоянной части дохода и, соответственно, возрастает ее переменная часть, зависящая от индивидуальных результатов работы и общего финансового состояния, отражающего соответствующий этап жизненного цикла. Самостоятельность предприятий в выборе форм стимулирования дает большой простор для использования разнообразных рычагов воздействия на работников. Материальное стимулирование, сочетающееся с активным привлечением социальных льгот и выплат, должно дополняться системой страховых гарантий с использованием моральных и психологических приемов воздействия на персонал.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 8.11

Зависимость уровня и динамики элементов дохода работника от этапов жизненного цикла предприятия

Элементы дохода работника	Этапы жизненного цикла предприятия			
	рождение	рост	стабильность	угасание
Минимальная заработная плата на предприятии	Конкурентная, но не высокая	Средняя, с выраженной тенденцией к повышению	Выше рыночной, со слабой тенденцией к повышению	Высокая, с выраженной тенденцией к снижению
Тарифные коэффициенты	Степень возрастания незначительна, в основном постоянна	Степень возрастания существенна, часто — прогрессивна	Степень возрастания существенна, на высоких разрядах — регрессивна	Степень возрастания средняя, на высоких разрядах — регрессивна, на низких — слабо прогрессивна или постоянна
Доплаты и выплаты	На минимальном уровне, обусловленном особенностями организации производства и труда	Возрастание в связи с улучшением финансового состояния предприятия	Высокие с тенденцией к снижению в связи с улучшением организации производства и труда	Снижение в связи с ухудшением финансового состояния предприятия
Премии, выплачиваемые из прибыли предприятия	Разрабатываются премиальные положения, ориентирующиеся на цели предприятия	Премии, бонусы, связанные с целями предприятия	Система премий, бонусы, связанные с целями предприятия	Ориентация премий на сокращение издержек, снижение бонусов
Дивиденды, выплачиваемые по акциям предприятия	Возможное приобретение акций	Активное приобретение акций, выплата дивидендов	Приобретение акций, возрастание выплат дивидендов	Продажа акций, снижение выплат дивидендов
Социальные льготы и выплаты	Основные, базовые социальные льготы и выплаты	Расширение видов социальных льгот и выплат	Повышение уровня и расширение видов социальных льгот и выплат	Снижение уровня и сокращение видов социальных льгот и выплат
Страховые гарантии работника	Разработка положений о страховании работников на предприятии	Минимальный размер страховых гарантий работнику	Увеличение видов внутрипроизводственного страхования	Обеспечение надежности получения минимального размера страховых гарантий работниками

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Процесс принятия управленческих решений по обоснованию доходов работников, учитывающий жизненные циклы предприятия, предусматривает следующие этапы:

1. Анализ работы посредством оценки функциональных обязанностей, квалификационных характеристик и т. д.

2. Анализ обоснованности действующих способов определения вознаграждения персонала.

3. Разрабатывается структура доходов работников с учетом жизненного цикла предприятия и результатов анализа, а также политики вознаграждения, используемой на предприятии.

4. На основе принятой структуры доходов работников, учитывающей жизненный цикл предприятия, и оценки эффективности выполненной работы устанавливается индивидуальный доход работника, предусматривающий возможный диапазон его изменения.

Изучение влияния этапов жизненного цикла предприятия на элементы доходов работников позволяет сделать следующие выводы:

- необходимо устанавливать гарантированный уровень минимальной заработной платы, с учетом ориентации на эффективность и повышение прибыли предприятия при установлении заработка работника не ниже определяемой рынком труда цены рабочей силы;
- наиболее оправдано использование модели обоснования и регулирования доходов работников, включающей сумму тарифного заработка (или оплаты за выполненную работу с учетом трудовых навыков), доплат, надбавок, премий, дивидендов, социальных льгот и страховых гарантий;
- наиболее постоянным элементом гибкой системы доходов работников являются оклад и тарифная ставка, ориентированные на выполнение заработной платой воспроизводственной функции и справедливое вознаграждение с учетом реальной ценности рабочего места и ситуации на рынке труда;
- заработная плата, являющаяся наиболее значимой по удельному весу и мотивирующему воздействию в структуре дохода работника, определяется либо на основе индивидуальных заслуг, личных качеств и трудовых навыков работника, либо исходя из доли, характеризующей участие работника в конечных результатах деятельности предприятия;
- в зависимости от способа оценки трудового вклада работника применяется тарифное или бестарифное регулирование заработной платы;
- в условиях нестабильности работы предприятий и нерегулярности выплат заработной платы очень важным элементом доходов работников является система социальных льгот, обладающая определенной гибкостью, позволяющей в случае необходимости выполнять дополнительную стимулирующую роль;
- необходимость социальной защиты работников в условиях дестабилизации производства требует разработки системы страховых гарантий, которую можно сочетать с системой материального стимулирования и созданием резервного фонда;
- гибкая система социальных льгот и выплат, натуральные вознаграждения и страховые гарантии способствуют созданию дополнительной мо-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тивации и благоприятных условий для повышения производительности труда, отождествления личных целей работника с целями предприятия;

• работая в условиях экономического риска, все предприятия имеют разный стартовый уровень на момент выбора модели обоснования и регулирования доходов работников, зависящий от этапа жизненного цикла предприятия;

• главное требование, отвечающее как интересам работника, так и интересам работодателя, — обеспечение необходимого роста заработной платы при снижении ее затрат на единицу продукции, и гарантия повышения оплаты труда каждого работника по мере роста эффективности деятельности предприятия в целом.

У. Деминг, оценивая успехи и неудачи крупнейших мировых компаний, внедрявших новые методы управления, утверждал, что успех на 98% был обусловлен изменениями в системах вознаграждения в виде оплачиваемого мобильного телефона, возможности пользоваться корпоративным автомобилем, бесплатных обедов и т. п. Нематериальными вознаграждениями сотрудника являются поощрительные меры, не требующие материальных затрат, например: признание заслуг работника, выражающееся в размещении его фотографии на доске почета; информирование общественности о лучших работниках предприятия в СМИ и т. п.

Самым доступным стимулом, на предоставление которого не требуется инвестиций и который считается наиболее эффективным, по мнению психологов, является похвала и поддержка со стороны коллектива. Потребность работников в похвале и поддержке зафиксирована во всех организациях. Однако на практике степень реализации данного мотива очень низка: она составляет 13—24% от потребности (средний показатель реализации данного мотива по организациям — 18%). Это говорит о том, что стиль руководства не соответствует современным требованиям и является малоэффективным с точки зрения стимулирования подчиненных работников. В стиле руководства преобладают административные методы работы с персоналом и наказания. Таким образом, в совершенствовании стиля руководства заключен большой резерв повышения мотвиации.

У крупных российских компаний появилось новое модное увлечение — опционы для сотрудников, ставшие уже привычным явлением на Западе и особенно в США. Этот простой и эффективный способ мотивации персонала, как выяснилось, может оказать существенное влияние не только на рынок труда, но и на фондовый рынок. Особенно когда опционы внедряют такие компании, как «Газпром», «ЮКОС» и «ВымпелКом».

Системы стимулов, которые предоставляют организации, должны соответствовать системам мотивов работников как по набору стимулов, так и по степени их реализации

Важнейшая цель системы стимулирования труда — согласование экономических интересов организации и персонала. Если эта цель достигнута, то реализуются как интересы организации, так и интересы и потребности персонала. Однако это весьма сложная задача в практической деятельности. Дело в том, что объективно интересы организации и персо-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нала во многом не только не совпадают, но и противоречат друг другу. Так, например, персонал заинтересован в росте зарплаты, но это может ухудшить важнейшие экономические показатели бизнеса: повысить себестоимость, снизить массу прибыли и рентабельность производства. Персонал желает улучшить условия труда, но это также понизит показатели эффективности бизнеса. Организация стремится повысить производительность труда за счет сокращения численности персонала, а последний кровно заинтересован в сохранении рабочих мест и т. д.

Все эти противоречия и призвана разрешать система стимулирования труда в организации. Задача состоит в том, чтобы сделать выгодным для персонала все то, что выгодно для организации. Пока же на практике мы видим совершенно иную картину.

Самые популярные методы отрицательной мотивации на российских предприятиях — штрафы, показательные увольнения, лишение премии, понижение в должности. Тогда как в арсенале кадровых технологий иностранных компаний существуют и такие методы, как корректировка поведения (не угрожая увольнением или штрафом, сотрудника ставят перед моральным выбором) или отстранение от работы на некоторое время с предписанием на ней не появляться.

Сбалансированная система оплаты труда в компании должна включать две подсистемы:

- подсистему базовой оплаты должностей или рабочих мест;
- подсистему переменного вознаграждения по результатам реального трудового вклада (рис. 8.15).



Рис. 8.15. **Подсистемы сбалансированной системы оплаты труда в компании**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 8.12

Факторы оценки работ по системе Хэя

Необходимые знания	1. Требуются ли специальное обучение, знание и использование специальных методов, техник и технологий при осуществлении данного вида работ? 2. Должен ли сотрудник иметь способность объединять и координировать разнообразные действия работников с различными обязанностями? 3. Необходимы ли навыки широких межличностных отношений?
Способность решать проблемы	1. Тип внешней среды, в которой работник решает задачи. 2. Сколь высока и разнообразна ситуативность решаемых задач
Ответственность	1. Свобода действовать (нужен ли контроль со стороны руководства). 2. Воздействие работы на конечные результаты (прямое либо косвенное). 3. Величина ресурсов (объемы доходов или затрат), касающихся должности
Условия работы	Учет экстраординарных условий работы, которые нельзя оценить другими факторами

Источник: www.haygroup.com; www.pao.gov.ab.ca/class/prep/ortedout/guide/index.html

К нематериальным вознаграждениям относятся благодарности, подарки, привилегии, организация труда.

Благодарности:

- устная благодарность;
- посещение руководителями верхнего звена управления собраний отделений, где производится вознаграждение работников;
- присвоение звания «лучший работник месяца»;
- помещение различных записей о достижениях работника в его личное дело;
- помещение фотографии и специальной публикации в корпоративной газете или информационном листке;
- выпуск специального меморандума, распространяемого по всей организации с выражением благодарности работнику от лица руководства;
- издание буклетов об организации с включением фотографий, интервью лучших специалистов;
- установление специальных мест для помещения информации о достижениях, фотографий, благодарственных писем таким образом, чтобы все могли их видеть.

Подарки:

- подарки сотрудникам исходя из специфических интересов;
- подарочные сертификаты (позволяющие работнику приобретать товары в магазинах на определенную сумму, посещать театры, кино и т. д. бесплатно в пределах сумм данного сертификата);
- материальные вознаграждения, направленные на интересы семьи сотрудника;
- табличка с гравировкой имени работника или почетный трофей;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• майка, рубашка, кружка и т. д. со специальной пометкой (например, «лучший работник»);

• благотворительное пожертвование от имени работника, покрываемое компанией, в области по выбору работника.

Привилегии:

• более высокое качество декоративной отделки или оснащения рабочего места лучших работников;

• лучшее место за столом на совещании;

• предоставление возможности работникам представлять руководителя в его отсутствие;

• участие в периодической отчетности о результатах работы на более высоком уровне;

• предоставление специального места для парковки автомобиля;

• обеды лучших работников с владельцам предприятия.

Организация труда:

• дополнительное обучение за счет работодателя для получения более высокооплачиваемой работы;

• направление на семинар, конференцию за пределами города размещения компании по теме, интересующей самого работника;

• подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника;

• предоставление бóльших полномочий;

• особый график рабочего времени;

• приоритет при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха;

• дополнительное время отдыха;

• приоритеты в получении нового оборудования и инструментов;

• выведение хороших работников из системы постоянного контроля за их работой;

• поощрение переводов по горизонтали хороших работников;

• выявление номинантов конкурсов внутри компании по специальным проектам, направлениям;

• инструмент высокого качества, передаваемый от одного лучшего работника периода к другомую

Данный список не является исчерпывающим. Возможны дополнения и модификации. Мы преследовали цель предоставить ориентир для создания системы вознаграждений, являющейся логическим дополнением основной заработной платы и системы базового премирования.

Отдельно в контексте рассматриваемой темы хочется выделить образование. Само по себе обучение уже мотивирует. Обучение по самостоятельному выбору сотрудника особенно. Отношение к обучению можно повысить, компенсируя не всю его стоимость, а, например, две трети. Эти стимулы также не требуют финансовых затрат и могут активно использоваться любыми организациями.

К формам нематериального наказания относятся снижение социального статуса работника в коллективе (лишение почетных званий, отстранение

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

от выполняемых функций и т. д.), перевод на низшую должность, дисциплинарные взыскания, временное лишение одной или нескольких льгот.

Таким образом, стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием для удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда. В настоящее время в практике российских и зарубежных фирм применяются следующие стимулирующие системы (табл. 8.13).

Таблица 8.13

Перечень стимулирующих систем в организации

Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика организаций в России и за рубежом)
Материально-денежное стимулирование	
Заработная плата	Оплата труда наемного работника, включая основную (сдельную, повременную, окладную) заработную плату и дополнительную: премии, надбавки за профмастерство, доплаты за тяжелые условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам и кормящим матерям, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой. Оплата или компенсация за отпуск и т. д.
Бонусы	Разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это — годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают такие виды бонусов, как годовой, за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
Участие в акционерном капитале	Покупка акций организации (АО) и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
Участие в прибылях	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибыли не являются разовым бонусом. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль. Чаще всего это — управленческие кадры, и доля такой части прибыли коррелирует с рангами руководителей в служебной иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой зарплате)
Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций (структурных подразделений предприятий) и стимулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта: к ним относят подарки от фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруги или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл. 8.13

Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика организаций в России и за рубежом)
Нематериальное стимулирование	
Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости: 1) путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска и т. д.; 2) путем организации гибкого графика работы; 3) путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает: наличие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда; возможность участия в управлении; продвижение по службе в пределах одной и той же должности
Моральное стимулирование	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания. Вручение грамот, значков, размещение фотографий на Доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки по типу «золотой кружок» и т. д.
Оплата транспортных расходов или обслуживание общественным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта, в том числе с полным обслуживанием (транспорт с водителем); с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами, руководящего персонала
Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
Организация питания	Выделение средств на: 1) организацию питания на предприятии; 2) выплату субсидий на питание
Продажа товаров, выпускаемых предприятием или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку с продажи этих товаров
Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов) на стороне
Программы обучения организации	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми
Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или на строительство на паевых условиях

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 8.13

Форма стимулирования	Основное содержание и источники (практика организаций в России и за рубежом)
Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленных сумм имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников организации; привилегированные стипендии
Материальное стимулирование	
Страхование жизни	За счет средств организации. Страхование жизни работника и за символическое отчисление — членов его семьи. Выплаты за счет средств, удерживаемых из доходов работника. При несчастном случае — годовой доход работника. При несчастном случае с летальным исходом — удваивается
Программы выплат по нетрудоспособности	
Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как в самой организации, так и по договору с каким-либо сторонним фондом
Ассоциации получения кредитов	Установка кредитов на строительство жилья, приобретения товаров длительного пользования, услуг и т. д.

Источник: Управление персоналом: Учебник / В. Я. Дятлов, А. Я. Кибанов, Ю. Г. Одегов, В. Т. Пихаль. М.: Академия, 2000. С. 375—377.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Приложение к главе 8

Соотношение стоимости и полезности опций лояльности, выгод и рисков компании

Опция	Стоимость для компании	Ценность для сотрудника	Выгода компании	Риски компании
Клуб скидок (скидки сотруднику от корпоративных партнеров и компании)	Низкая	Средняя	Повышение благосостояния сотрудника без прямых затрат со стороны компании	—
Добровольное медицинское страхование, возможность посещать учреждения рядом с работой	Средняя	Средняя	Снижение потерь рабочего времени, поддержание здоровья сотрудников	Может быть частично невостребованной
Корпоративные мероприятия	Средняя	Средняя	Возможность в неформальной обстановке решать корпоративные задачи (награждение передовиков, настрой на успех, выявление скрытых сотрудников лидеров, выявление общественного мнения и т. д.)	Рост потребительского отношения со стороны сотрудников
Корпоративный транспорт	Высокая	Высокая	Сокращение потерь рабочего времени, уменьшение утомляемости сотрудников	—
Подарки (на дни рождения и праздники)	Низкая	Высокая	Формирование личной лояльности сотрудника	Рост потребительского отношения со стороны сотрудников
Премии за стаж работы	Средняя	Высокая	Формирование долговременной лояльности персонала	—
Корпоративный фитнес (частично оплаченный компанией)	Средняя	Средняя	Поддержание здорового образа жизни сотрудников	—
Дополнительные дни к отпуску за стаж работы или особые достижения	Низкая	Высокая	Формирование долговременной лояльности персонала	—

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Опция	Стоимость для компании	Ценность для сотрудника	Выгода компании	Риски компании
Красивый офис	Средняя	Высокая	Связь положительных ощущений и эмоций сотрудника с работой в компании	Рост потребительского отношения со стороны сотрудников
Система корпоративного обучения	Высокая	Высокая	Повышение отдачи от сотрудника	Рост рыночной стоимости сотрудника и его уход в другую компанию
Пенсионные программы	Высокая	Высокая	Формирование долговременной лояльности персонала	Работает только для зрелых сотрудников
Опционы	Высокая	Высокая	Формирование долговременной лояльности персонала	Мотивация сотрудников смещается с достижений на сохранение своего места в компании
Корпоративные услуги сотрудникам (юрист, безопасность, врач, автосервис)	Средняя	Высокая	Сокращение потерь рабочего времени, повышение качества жизни сотрудников	Сотрудники решают свои проблемы в рабочее время
Гибкий график работы	Низкая	Высокая	Повышение мотивации сотрудника за счет достижения баланса между работой и личной жизнью	Необходим более четкий контроль выполнения работы
Название должности	Низкая	Высокая	Повышение мотивации сотрудника	Инфляция названий должностей внутри компании

Источник: Кадровый менеджмент. 2007. № 2. С. 22—23.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Зарплата HR-специалистов за 2006 г.

Направление деятельности	Москва		Северо-Западный регион	
	минимальный размер зарплаты, дол./мес.	максимальный размер зарплаты, дол./мес.	минимальный размер зарплаты, дол./мес.	максимальный размер зарплаты, дол./мес.
Рекрутинг				
Специалист по подбору персонала в агентстве	800	2500	800	1500
Специалист по подбору персонала в компании	1000	1500	1200	1500
Менеджер отдела по подбору персонала в компании	2000	3000	1800	2000
Кадровое администрирование				
HR-администратор в российской компании	500	700	500	600
Менеджер отдела кадрового администрирования	1500	2500	1200	1500
Компенсации и льготы				
Специалист по компенсациям и льготам	2500	3500	2500	3500
Корпоративное развитие и обучение				
Корпоративный тренер	1000	3000	1000	2500
Менеджмент				
HR-директор	3500	7000	3000	3500

Источник: HR-практикум. 2007. № 3. С. 71.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Часть II
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ (ПРАКТИКУМ) ПО КУРСУ «МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

Практикум предназначен для проведения практических и семинарских занятий со студентами и другими категориями обучаемых по курсу «Мотивация трудовой деятельности», а также для самостоятельной работы над содержанием данного курса.

Цели изучения дисциплины с помощью практикума: сформировать целостную систему знаний о факторах, особенностях и механизме управления трудовой мотивацией персонала в организации; развить навыки диагностики и анализа мотивационной сферы личности работника с последующим использованием полученной информации при принятии кадровых решений.

В результате работы с практикумом и изучения дисциплины студент должен:

• иметь представление о сущности и механизмах формирования мотивации трудовой деятельности, детерминирующих факторах различных форм трудовой мотивации, взаимосвязи мотивации и материального стимулирования, роли мотивации трудовой деятельности в системе управления персоналом;

• знать структуру, функции, факторы и механизм трудовой мотивации; российский и зарубежный опыт оплаты труда; формы и системы организации заработной платы, способы учета трудового вклада; способы взаимосвязи мотивации с различными направлениями и технологиями управления персоналом; теории трудовой мотивации;

• уметь выявлять уровень мотивационного потенциала различных форм и систем оплаты труда, оценивать систему вознаграждения с точки зрения ее соответствия мотивационным теориям, применять методы оценки и анализа мотивационной сферы личности, интерпретировать результаты диагностики мотивационной сферы, разрабатывать механизм мотивационного управления персоналом на основе интерпретации данных о мотиваторах; вырабатывать управленческие кадровые решения с учетом данных о мотивации труда сотрудников организации.

Практикум предполагает закрепление и расширение ранее полученных знаний с помощью выполнения студентами определенных заданий, а также использование этих знаний при решении различных задач в области управления персоналом и регулирования социально-трудовых отношений.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Практикум состоит из трех разделов. Первый раздел включает темы, связанные с углублением знания теорий мотивации, а также развитием навыков и умений их применения в практической деятельности по управлению персоналом организации. Второй раздел охватывает темы, направленные на освоение технологий и методов оценки мотивации, анализа и интерпретации данных по результатам этой оценки, коррекции и формирования мотивационной структуры работников и принятия управленческих кадровых решений. Третий раздел содержит различные методики оценки мотивации и мотивов. В зависимости от содержания изучаемого материала и целевой установки в рамках тем предлагаются различные формы проведения занятий: групповое или индивидуальное выполнение упражнений; ролевые игры; микротренинги; групповые дискуссии; анализ предлагаемых методик; обсуждение ситуаций и др.

Практикум разработан в соответствии с авторской концепцией курса «Мотивация трудовой деятельности», требованиями государственного образовательного стандарта, рабочей программой и учебными планами.

Цель практикума — закрепить и углубить теоретические знания, сформировать и развить навыки применения теории на практике.

Приведены различные учебно-методические прикладные материалы: упражнения, практические ситуации, деловые игры, тесты и др.

Предназначен для проведения практических и семинарских занятий по курсу «Мотивация трудовой деятельности», самостоятельной внеаудиторной работы студентов всех форм подготовки, обучающихся по экономическим специальностям.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Раздел 1

ТЕОРИИ И КОНЦЕПЦИИ МОТИВАЦИИ: СОДЕРЖАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НА ПРАКТИКЕ

Основные понятия мотивации труда и поведения в организации

Упражнение 1 «Анализ понятий»

Цели упражнения: выработать четкое и непротиворечивое понимание сущности мотивации труда и разграничить сопряженные (взаимосвязанные) термины.

Задание. В табл. 1.1 даны определения мотивации труда. Ознакомьтесь с ними, проанализируйте их, ответьте на следующие вопросы:

1. Есть ли среди представленных определений таковые, не отражающие суть мотивации? Если вы ответили утвердительно, то почему какое-либо определение неверно трактует сущность мотивации и что оно отражает (напишите напротив выделенных вами определений понятия, которые они описывают; в качестве подсказки воспользуйтесь перечнем определений в заголовке табл. 1.1)?
2. Какие определения наиболее точно отражают сущность мотивации (заполните пустой столбец в табл. 1.1)?
3. Какие определения в наибольшей степени согласуются с задачами управления персоналом (подчеркните эти определения)?
4. Каким образом взаимосвязаны определения и соответствующие им понятия (можно объединить понятия в группы по их сущности)?

Таблица 1.1

Перечень определений понятий «мотивация», «мотиваторы», «процесс мотивации» («мотивирование»), «процесс стимулирования», «детерминация трудового поведения»

Определения	Понятие
1. Многоэтапный процесс воздействия на мотивационную сферу личности, чтобы сформировать и поддержать предрасположенность, готовность действовать, соответствующую целям субъекта управления	
2. Совокупность причин, или факторов, или мотивов, определяющих поведение личности	
3. Совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы и фор-	

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 1.1

Определения	Понятие
мы деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей	
4. Процесс создания механизмов стимулирования, адекватно соответствующих мотивам	
5. Процесс сознательного выбора личностью поступка из всего спектра возможных действий, определяемого комплексным воздействием внешних и внутренних факторов	
6. Совокупность приемов и способов воздействия на персонал с целью побуждения его к необходимой деятельности	
7. Внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое направляет, активизирует и стимулирует его действия к поставленной цели	
8. Внутреннее состояние личности, определяющее направленность его поведения, степень его собственных усилий и настойчивости при столкновении с затруднениями	
9. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации	
10. Процесс формирования поведения под влиянием совокупности актуальных факторов	

Упражнение 2 «Взаимосвязь и содержание мотиваторов»

Цели упражнения: выделить наиболее значимые мотиваторы; определить их сущность и роль в процессе мотивации труда и формирования трудового поведения.

Задание. Наиболее значимые внутренние и внешние факторы (мотиваторы) формирования трудовой мотивации и трудового поведения: стимулы, мотивы, потребности, интересы, ценности, установки и цели личности.

1. Нарисуйте схему взаимосвязи перечисленных выше мотиваторов; для этого впишите в пустые ячейки названные мотиваторы и покажите на схеме место мотивации и поведения (рис. 1.1).

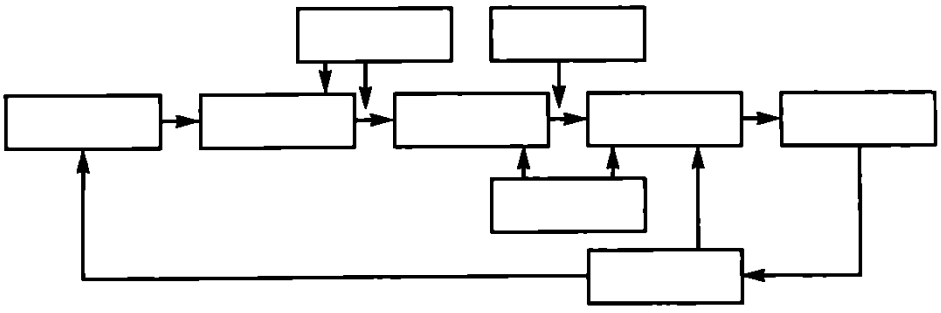


Рис. 1.1. **Схема детерминации трудового поведения, демонстрирующая связь внешних и внутренних мотиваторов, а также формирования мотивации**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. Если ваше представление о взаимосвязи названных мотиваторов не вписывается в предложенную схему, нарисуйте свою схему.

3. Напишите примеры каждого из включенных в схему понятий применительно к одному из следующих проявлений поведения.

Для студентов:

- посещение студентом занятий;
- сдача студентом экзамена;
- прохождение студентом практики;
- подготовка курсовой работы.

На ваш выбор можно назвать типичные мотиваторы абстрактного студента, а можно на примере гипотетических студентов — Николай Сидоров (отличник и книголюб), Петр Николаев («душа компании», хобби — спортивная ходьба, учится удовлетворительно) и т. д. (задайте какой-либо образ студента и его мотиваторы в вышеобозначенных видах деятельности).

Для студентов заочной и ускоренной форм подготовки:

- обучение в университете по заочной или ускоренной форме;
- переход на новое место работы;
- занятие руководящей должности;
- сдача экзамена по дисциплине;
- другой пример.

Для слушателей центра дистанционного обучения (ЦДО):

- обучение в ЦДО по направлению «Управление персоналом»;
- переход на новое место работы;
- занятие руководящей должности;
- обучение по внутрифирменным программам повышения квалификаций;
- сдача экзамена по дисциплине;
- другой пример.

Упражнение 3 «Подслушанный разговор»

Цели упражнения: установить характер взаимосвязи между результативностью сотрудников, их мотивацией и удовлетворенностью трудом; рассмотреть влияние на мотивацию способов постановки показателей деятельности и организации вознаграждений.

Задание. Во время делового обеда вы услышали беседу за соседним столиком двух руководителей (прочитайте примеры). С кем из беседующих вы согласны и почему?

Пример 1.

Руководитель А: «Я хочу вам сказать, что, если вы сделаете все, чтобы ваши сотрудники стали полностью удовлетворены работой, они будут продуктивны».

Руководитель Б: «Я не уверен в этом; если я сделаю их счастливыми, т. е. полностью удовлетворенными, может быть они и будут исправно ходить на работу и держаться за нее, но не обязательно станут работать по-настоящему упорно».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Пример 2.

Руководитель А: «Надо устанавливать такие показатели эффективности деятельности, которые рассматривались бы работниками как их личные цели».

Руководитель Б: «Думаю, что этого достичь невозможно, да и не нужно. При установлении показателей работы специалистов надо исходить из соображений выгоды для отдела и для организации».

Пример 3.

Руководитель А: «Для работников важно, чтобы их вознаграждения соответствовали их вкладу, им важен результат распределения значимых для них благ и им совсем не обязательно знать, как принималось решение о распределении вознаграждений, их это не заботит».

Руководитель Б: «Не думаю, что сотрудники не обращают внимания на то, как принимается решение. Мне порой даже кажется, что работники согласились бы потерять в заработной плате, если бы увидели, что она не соответствует их вкладу, слишком завышена и проголосовали бы за изменение процедуры определения уровня вознаграждения и учет в ней всех усилий и результатов работников».

Руководитель А: «Если ты хочешь сказать, что надо обращать внимание, как расценивают работники свои вознаграждения и процедуры, с помощью которых они устанавливаются, как справедливые или нет, то я считаю это бессмысленным занятием. Справедливость — понятие сугубо индивидуальное, здесь невозможно достичь согласия. Лучше вообще об этом не думать».

Упражнение 4 «Роль мотивации трудовой деятельности в системе управления персоналом»

Цель упражнения: оценить уровень имеющихся представлений о роли мотивации трудовой деятельности в системе управления персоналом (СУП) организации.

Задание. Вспомните систему управления персоналом, состоящую из различных функций, и ответьте на вопросы:

1. Почему мотивацию трудовой деятельности относят к системообразующим функциям управления персоналом?
2. Какую роль играет мотивация трудовой деятельности в подсистемах управления персоналом (заполните табл. 1.2 и дайте устные развернутые пояснения)?

Таблица 1.2

Роль мотивации трудовой деятельности в системе управления персоналом (СУП)

Подсистемы СУП	Роль и способы использования трудовой мотивации в подсистемах СУП
Планирование персонала	
Отбор персонала	
Адаптация персонала	

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 1.2

Подсистемы СУП	Роль и способы использования трудовой мотивации в подсистемах СУП
Стимулирование	
Развитие персонала	
Трудовые перемещения, карьера	
Сплочение коллектива	
Высвобождение персонала	

Мотивирование сотрудников удовлетворением их потребностей

Упражнение 1 «Мотивация удовлетворением потребностей с помощью функций управления персоналом»

Цель упражнения: подобрать и обосновать свой выбор инструментов реализации потребностей сотрудников в рамках различных функций управления персоналом.

Задание. В табл. 1.3 приведены группы потребностей, выделенные А. Маслоу. Определите, посредством каких функций управления персоналом и соответствующих им мероприятий можно удовлетворить различные группы потребностей (напишите в правом столбце таблицы).

Таблица 1.3

Реализация потребностей в процессе управления персоналом

Потребности	Функции управления персоналом и конкретные мероприятия
Физиологические	
В безопасности	
В причастности	
В признании	
В самовыражении	

Упражнение 2 «Мотивационные и гигиенические факторы мотивации»

Цель упражнения: обосновать исходя из положений теории Ф. Герцберга влияние различных характеристик и сторон работы на формирование удовлетворенности или неудовлетворенности трудом.

Задание. Ниже представлены различные условия и стороны работы. Какие из них влияют на повышение или снижение удовлетворенности сотрудников, а какие — на рост или снижение неудовлетворенности?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Условия и стороны работы:
- зарплата;
- характер выполняемых функций;
- возможность профессионального и (или) карьерного роста;
- качество отношений с коллегами, руководством;
- занимаемый статус;
- качество руководства;
- достижение поставленных целей;
- уровень ответственности в работе;
- гарантии рабочего места;
- признание коллег или руководства.

Упражнение 3 «Подбор работы в соответствии с потребностями»

Цель упражнения: обосновать выбор профессий, сфер деятельности и работ в соответствии с имеющимися у личности устойчивыми потребностями, ставшими чертами индивидуальности.

Задание. Заполните табл. 1.4, используя положения теории Д. МакКлелланда.

Таблица 1.4

Подбор работы и сферы деятельности в зависимости от потребностей

Потребности	Характеристики работы, где проявляется данная потребность	Предпочитаемые профессии, сферы деятельности
Высокая потребность в достижении		
Высокая потребность в признании		
Высокая потребность во власти		

Упражнение 4 «Ошибка руководителя» [22, с. 25—28]

Цель упражнения: определить причины ошибочных управленческих решений, связанные с нарушением правил мотивации потребностями.

Задание. Ознакомьтесь с ситуациями и ответьте на вопросы к ним.

Ситуация 1. Шеф предложил своему ответственному и обязательному сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности компании. Однако этот сотрудник стал возражать и привел такие аргументы: «Я хорошо выполняю задачи, лежащие в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в «зону некомпетентности», и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вопрос. Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

Ситуация 2. Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных, нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать его развитию».

В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате организация потеряла самых активных и успешных сотрудников.

Вопрос. Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя (ориентируйтесь на теорию МакКлелланда)? Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

Ситуация 3. Руководитель заметил, что с ростом численности его отдела заметно ухудшились отношения между сотрудниками. Регулярно возникали конфликты, сотрудники приходили к нему жаловаться на своих коллег, некоторые часто брали больничные листы и т. п. Особенно страдала сотрудница средних лет, хороший специалист, но очень ранимая, с обидчивым характером.

Желая компенсировать сотруднице ухудшающуюся обстановку на работе, руководитель решил повысить ей заработную плату. Однако через некоторое время женщина уволилась и перешла в другую компанию на меньший оклад. Подавая заявление об уходе, она сказала: «Пусть там платят меньше, зато мне там спокойнее, нет крика и шума по пустякам».

Вопрос. Объясните ситуацию с позиций теории Ф. Герцберга. Подумайте, какой фактор стал для данной сотрудницы мотивирующим.

Упражнение 5 «Подбор мотиваторов на основе анализа ведущих потребностей сотрудника» [22, с. 69—99]

Цель упражнения: научиться проводить поверхностную диагностику наличия определенных потребностей у сотрудника и формировать персональную мотивацию.

Задание. С целью эффективной персональной мотивации сотрудников необходимо знать их потребности и создавать условия для их удовлетворения.

В табл. 1.5 представлены потребности сотрудников разных компаний. По каждой потребности составьте краткую характеристику сотрудника и список соответствующих мотиваторов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 1.5

Индивидуальный подбор мотиваторов

Потребности	Краткая характеристика сотрудника; признаки, по которым можно определить наличие потребности	Актуальные для сотрудника мотиваторы
Потребность в поддержании жизнедеятельности и здоровья		
Потребность в признании		
Потребность в общении		
Потребность в стабильности		
Потребность в принадлежности к референтной группе и командной работе		
Потребность в надежности и безопасности		
Потребность в новизне		
Потребность в осмысленности работы		
Потребность в радости и удовольствии		
Потребность в эмоциональном напряжении и риске		
Потребность в социальном статусе и власти		
Потребность в независимости и свободе		
Потребность в конкуренции		
Потребность в достижениях		
Потребность в престиже		
Потребность в творчестве		

Задание для самостоятельной внеаудиторной работы
Упражнение «Использование содержательных теорий мотивации на практике» [3, с. 151]

Цель упражнения: научиться принимать управленческие решения по мотивации сотрудников на основе анализа ситуации и обращения к рекомендациям содержательных теорий мотивации.

Задание.

1. Ознакомьтесь с некоторыми фактами, приведенными в ситуации.
2. Разработайте мотивационный план для Надежды Ивановны. При разработке плана используйте принципы содержательных теории.
3. Оформите план и дайте обоснование включенных в него мероприятий.

Ситуация. Надежду Ивановну недавно назначили начальником проектного отдела в большой строительной компании. Она отвечает за разработку проектов, адекватных требованиям заказчиков, контроль затрат и развитие своих подчиненных Ей подчиняются 20 мужчин и 8 женщин. Все они выпускники вузов и имеют, по крайней мере, 8 лет производственно-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

го стажа по специальности. У Надежды Ивановны диплом инженера, но она всего 4 года работает по специальности после окончания профильного вуза. Основная проблема Надежды Ивановны — отсутствие уважения и поддержка со стороны подчиненных. Сейчас она обдумывает возможные действия, чтобы побудить подчиненных оказывать ей большее уважение и откликаться на ее требования.

Мотивирование персонала с помощью подкрепленного научения

Упражнение 1 «Схема подкрепления и выбор подкрепляющей стратегии» [25, с. 152]

Цель упражнения: научиться определять тип подкрепляющей стратегии, применяемой руководителем в разных ситуациях.

Задание. В табл. 1.6 представлена общая схема подкрепления, предполагающего следующие события:

1. Появление предпосылок, проистекающих из задач управления, или, другими словами, условий, порождающих поведение сотрудника.
2. Ответная поведенческая реакция сотрудника.
3. Проявление результатов поведения в виде последствий, предоставляемых руководителем сотруднику.
4. Закрепление устойчивой поведенческой реакции с помощью управления последствиями и реализации подкрепляющих стратегий.

В табл. 1.6 также приведены примеры данных событий. Ознакомьтесь с ними и определите, какую стратегию подкрепления использует руководитель, управляя определенными группами последствий. Впишите стратегии в последний столбец таблицы (краткая характеристика стратегий и технологии их выбора представлены после табл. 1.6).

Таблица 1.6

Примеры реализации подкрепляющих стратегий

Предпосылка, проистекающая из задач управления (условие, порождающее поведение)	Поведенческая ответная реакция	Последствия, предоставляемые руководителем (результаты поведения)	Стратегия подкрепления
«Хорошо работайте». Установка и договоренность на работу определенного количества и качества	Демонстрирует высокое качество работы	Похвала: «Великолепная работа, я повышу вас в должности»	
	Улучшает качество работы	Прекращение критических замечаний со стороны руководителя	
	Демонстрирует высокий уровень ошибок	Критика и замечания	

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 1.6

Предпосылка, проистекающая из задач управления (условие, порождающее поведение)	Поведенческая ответная реакция	Последствия, предоставляемые руководителем (результаты поведения)	Стратегия подкрепления
	Демонстрирует высокий уровень ошибок	Указание о работе в ранее выделенный дополнительный перерыв на отдых	
	Демонстрирует низкий уровень ошибок	Не хвалит и выплачивает только тарифную часть зарплаты	

Четыре стратегии подкрепления:

• положительное подкрепление — это управление положительными последствиями, которые склонны повышать вероятность повторения желательного поведения в сходной обстановке;

• отрицательное подкрепление (или избегание) — уход от негативных последствий, который повышает вероятность повторения желательного поведения в сходных ситуациях;

• *наказание* — управление негативными последствиями или изъятие позитивных последствий; результатом является снижение вероятности повторения нежелательного поведения. Существуют два вида наказания: предоставление негативного стимула; изъятие позитивного стимула;

• торможение — отказ от последствий, подкрепляющих данное конкретное нежелательное поведение. Снижает частоту проявления нежелательного поведения или ослабляет его.

Для выбора стратегии руководитель должен ответить на два вопроса:

1) какой тип последствий (положительные или отрицательные) будет использован;

2) целесообразно ли применять эти последствия или лучше отказаться от их применения (рис. 1.2).



Рис. 1.2. **Альтернативные последствия использования методов регулирования поведения** [19, с. 21]

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Упражнение 2 «Оценка стратегий подкрепления»

Цель упражнения: научиться определять тип применяемой подкрепляющей стратегии.

Задание. Определите примененную в примерах стратегию подкрепления (описание стратегий см. в упражнении 1 данной темы).

Примеры:

1. Руководитель регулярно делает выговоры сотруднице за упущения в исполнении служебных обязанностей, а затем в один прекрасный день, когда она хорошо выполняет работу, перестает ее критиковать.
2. Работнице, предпочитающей работать в дневную смену, разрешают это после того, как она хорошо начала работать в ночную смену.
3. Сотрудник отдела, переведенный из другого отдела, в котором поощрялись инновационные предложения, в течение нескольких недель сделал три рационализаторских предложения и передал их новому руководителю. Однако руководитель, понимая, что в его подразделении инновационные предложения несвоевременны и могут вызвать возмущение у коллег, положил предложения в дальний ящик стола, ничего не объясняя новому сотруднику.
4. Руководитель перевел нерадивого сотрудника на выполнение неприятной работы — уборку помещения.
5. Присутствие на участке мастера с целью контроля занятости рабочих.
6. Снижение премиальной части заработной платы за несоблюдение дисциплины.
7. Руководство магазина поощряет лучших продавцов небольшим подарками (футболками, чашками для кофе с логотипом фирмы).
8. Сотрудник часто опаздывает на работу, а его коллеги покрывают его (положительно подкрепляют): руководитель дает указание подчиненным прекратить защищать опаздывающего.
9. Торговый представитель награждается премией после удачной сделки.

Анализ ситуации «Два подхода к управлению персоналом»

Цели упражнения: определить характер последствий от применения различных подкрепляющих стратегий; сделать выводы о преимуществах и недостатках разных стратегий мотивационного управления.

Задание. Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы:

1. Оба представленных в ситуации руководителя имеют схожие трудовые биографии. Исходя из теории научения как бы вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?
2. Какие стратегии подкрепления используют руководители? Приведите примеры, подтверждающие использование наказания, позитивного и негативного подкрепления.
3. Как вы объясните производственные результаты, текучесть кадров и показатели качества в этих двух производственных подразделениях?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ситуация. В течение восьми лет Петр С. работал менеджером по производству; прошел все ступени служебной лестницы; был известен как жесткий, но работящий руководитель. Мария Н. занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и также прошла все ступени. У Марии сложилась репутация приятного и работящего руководителя. В течение последних нескольких лет руководимые ими отделы были на голову выше других шести отделов по конкретным производственным показателям (числу единиц произведенной продукции). Этим руководителям удалось добиться таких успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим. Петр объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими — это применять жесткий подход, как только они совершают ошибку. Вообще говоря, чтобы держать их в тонусе, я время от времени собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное, что мне надо, так это просто пройти по своему участку — и люди начинают работать как сумасшедшие».

Мария объясняла свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с рабочими. Но считаю, что рабочий заслуживает признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем ошибаться. Однако, с другой стороны, я всегда указываю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. Разумеется, у меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо. Но я специально стараюсь периодически подходить к тем, кто обычно работает спустя рукава».

Отделы Петра и Марии числятся в передовиках по объему производства, но у Петра текучесть кадров в три раза выше, чем у Марии; отдел Петра выполнил стандарты качества только дважды за последние шесть лет, тогда как отдел Марии лишь один раз не выполнил эти стандарты.

Упражнение 3 «Сравнение эффектов режимов подкрепления» [3, с. 163]

Цель упражнения: проанализировать последствия различных режимов подкрепления.

Задание. Ознакомьтесь с представленными в таблице режимами подкрепления, сравните их и ответьте на вопросы:

1. Какие из них результативнее, т. е. с большей вероятностью закрепляют необходимое поведение, какие менее эффективны?
2. Какие режимы вызывают временные позитивные реакции, которые затем угасают, а какие могут давать устойчивые изменения в поведении или устойчивое закрепление желательного поведения?
3. Какие режимы наиболее затратны?
4. Что происходит с поведением или ответным откликом при применении того или иного режима и при его отмене (заполните столбцы 4 и 5 табл. 1.7)?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 1.7

Типы режимов подкрепления

Типы режимов подкрепления	Сущность режима	Примеры	Когда применяется к сотруднику	Когда отменяется
1. Постоянное подкрепление	Награда дается всякий раз, когда демонстрируется желательное поведение	Выдача заработной платы 5-го числа каждого месяца	Самый быстрый способ установить новое поведение	Самый быстрый способ вызвать гашение нового поведения
2. Прерывистое подкрепление	Награда через определенные интервалы времени, в которых неоднократно демонстрировалось желательное поведение	См. далее		
2.1. Фиксированный интервал	Награда предоставляется по прошествии неизменного количества времени	Выдача бонусов с продаж раз в неделю в одно и то же время		
2.2. Вариативный интервал	Награда предоставляется по прошествии переменного количества времени	Преподаватель проводит внезапные контрольные тесты в среднем раз в неделю, но не в один и тот же день		
2.3. Фиксированное количество реакций	Награда предоставляется через постоянное количество совершенных поступков	Фермеру платят за каждые четыре коробки упакованных фруктов		
2.4. Случайное число реакций	Вознаграждение предоставляется после переменного количества поступков	Похвала за серию качественно проведенных переговоров		

Упражнение 4 «Анализ режимов положительного подкрепления» [25, с. 148—149]

Цель упражнения: научиться распознавать различные режимы подкрепления и анализировать их эффект.

Задание. Прочитайте примеры модификации организационного поведения с помощью управления вознаграждениями на основе разных режимов позитивного подкрепления. Какие конкретно режимы подкрепления использованы в данных практических примерах (ответить на этот вопрос поможет ознакомление с рис. 1.3)?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

	Интервал	Подкрепление после установленного числа ответных реакций
Фиксированный	**Фиксированные интервалы** Положительный стимул дается после определенного интервала времени. Понедельная или помесячная зарплата. Регулярное проведение экзаменов	**Подкрепление после фиксированного количества реакций** Положительный стимул дается после того, как желательное поведение продемонстрировано определенное число раз. Сдельная оплата. Агент, получающий процент с продаж: определенное количество денег дается за каждый доллар, вырученный с продажи
Разный	**Разные интервалы** Положительный стимул дается случайным образом. Неожиданная похвала босса во время непредусмотренного посещения. Неуказанное количество опросов знаний у студентов	**Подкрепление после случайного числа реакций** Положительный стимул дается после того, как желательное поведение продемонстрировано случайное число раз. Рандомизированная проверка качества и похвала за отсутствие дефектов. Агент, получающий процент с продаж: чтобы совершить продажу, необходимо сделать различное количество звонков
	По времени	По проявлениям поведения

Рис. 1.3. **Четыре типа графика подкрепления** [25, с. 149]

Пример 1. «Абсолютная посещаемость». Организация с численностью персонала 250 человек характеризуется очень низкими показателями прогулов, и за последний год у 44% сотрудников была абсолютная посещаемость. Фирма хотела использовать положительное подкрепление, чтобы продемонстрировать абсолютную посещаемость 80% сотрудников, хотя показатели и так были очень высокими. Она выделила денежное вознаграждение работникам за абсолютную посещаемость в течение 6 и 12 месяцев; организовала специальные праздничные банкеты и розыгрыши призов для сотрудников, не имевших прогулов. Победители получали приз — оплаченное путешествие для двоих. Благодаря этой программе в течение первого же года абсолютная посещаемость выросла до 62%.

Пример 2. «Клуб 100». В компании, производящей пенопластиковую упаковку для яиц, штат сотрудников 325 человек. В ответ на инертность в производительности труда реализовано следующее решение по стимулированию работников. Каждому сотруднику, не получившему в течение года ни одной производственной травмы, присуждалось 20 баллов, 25 баллов присваивалось при абсолютной посещаемости. Раз в год баллы суммировались. Когда работники набирали 100 баллов, они получали фирменный голубой нейлоновый жакет с логотипом компании и нашивкой, свидетельствующей о принадлежности к «Клубу 100». Члены этого клуба имели льготы и привилегии. Помимо этой награды, за большее количество баллов предоставлялось дополнительное вознаграждение. К примеру, при достижении 500 баллов работник мог выбрать один из нескольких небольших приборов бытовой техники. Эти недорогие призы имеют большое значение, символизируя для сотрудников оценку компанией их хорошего выполнения своей работы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ролевая игра «Проведение беседы дисциплинарного характера» [4, с. 102—103]

Цель: применить на практике знания о том, как воздействовать на работников, чье поведение не соответствует принятому в организации.

Задание.

1. Четыре студента из группы, выбранные преподавателем или вызвавшиеся сыграть ролевые позиции, должны разбиться на две пары. Один человек из каждой пары может прочитать только роль механика Гаврилы, а другой человек из каждой пары — только роль его руководителя Артура. Обе пары должны находиться за дверью до тех пор, пока их не позовут.
2. Все остальные студенты должны прочитать обе роли и выступать в качестве наблюдателей.
3. Первая пара в течение 10—15 минут проигрывает свои роли так, как они вели бы себя на месте своих героев. Они вправе допускать любые, не описанные в ролях предположения.
4. Все остальные студенты внимательно наблюдают за ролевой сценкой, делают свои пометки. Они не должны вмешиваться в происходящий разговор, а могут только внимательно наблюдать.
5. Повторяются этапы 3 и 4 со второй парой студентов, разыгрывающих роли.

Установка для исполнения роли механика Гаврилы. Вы уже шесть лет работаете в компании «Корпусная мебель на любой вкус» и добились неплохих результатов. Из-за того что вы хорошо выполняете свою работу, вы иногда позволяете себе вольности и шумите со своим приятелем. Например, както днем в пятницу вас видели танцующим по всему магазину, когда по радио звучала музыка. Артур, ваш руководитель, «вызвал вас на ковер» за то, что вы оставили свое место. Вы считаете, что он предвзято к вам относится и пытается выгнать с работы. Хотя вы и поступили глупо, вы убеждены, что это не имеет никакого значения, поскольку не мешает вам справляться с работой. Теперь он вызвал вас к себе, чтобы обсудить эту проблему.

Установка для исполнения роли руководителя Артура. После многолетнего опыта работы в других магазинах вас наняли на работу в компанию «Корпусная мебель на любой вкус» в качестве нового директора магазина. На новой работе вы работаете только четыре месяца. Все шло хорошо, кроме проблем с одним механиком — Гаврилой. Он неплохо справляется со своей работой, но не выкладывается на все сто. Частично проблема в том, что он часто слоняется без дела. Несколько раз вы делали ему неформальные замечания, но безрезультатно. Однажды днем в пятницу вы заметили, что он отсутствует на рабочем месте, и застали его танцующим по магазину. Он не только не выполнял свою работу, но еще и отвлекал других. Вы только что вызвали Гаврилу к себе для того, чтобы обсудить эту ситуацию.

Вопросы для обсуждения:

1. Пользовался ли директор Артур в своей беседе угрозами?
2. Выслушали ли стороны друг друга или же наперебой излагали собственное видение проблемы?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Предложил ли Артур конкретные меры по улучшению поведения Гаврилы? Была ли ясно выражена связь между конкретным наказанием и плохими поступками в будущем?

4. Был ли разговор объективен по существу, или стороны «перешли на личности»?

5. Какие рекомендации из представленных в таблице были применены Артуром, а какие нарушены?

6. Что может быть сделано для более успешного проведения беседы каждым из руководителей?

Задание для самостоятельной внеаудиторной работы
Анализ ситуации «Проблема опозданий» [15, с. 260]

Цель: подобрать стратегию и режим подкрепления в соответствии со сложившейся практической ситуацией.

Задание: ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на следующие вопросы:

1. С помощью каких стратегий подкрепления можно воздействовать на сотрудников? Обоснуйте свой выбор.

2. Если вы изберете позитивное подкрепление, то какой его режим (или режимы) лучше применить в данной ситуации?

Ситуация. В последнее время шеф стал часто делать вам замечания по поводу систематических опозданий в вашей рабочей группе. Действительно, записи в журнале прихода указывали, что ваши сотрудники в среднем задерживают начало работы на 10—15 минут. Эти опоздания вас никогда особенно не волновали, но вашего шефа они серьезно огорчают. Он подчеркнул, что опоздания сокращают общее время производства и задерживают пуск сборочной линии. Вы понимаете, что опоздания являются формой избежания — рабочие оттягивают начало очень скучной работы. Группа рабочих, о которой идет речь, очень сплоченная, и каждый ее член будет следовать желанию других. Один из лидеров группы прикладывает, по-видимому, много усилий, чтобы поддерживать в группе нежелательное поведение. С одной стороны, вы хотите, чтобы рабочие приходили вовремя, но с другой — хотели бы избежать конфронтации по этому поводу, поскольку не считаете, что дело стоит испорченных со всеми отношений.

Мотивирование персонала с помощью постановки целей

Деловая дискуссия «Правила постановки целей»

Цель дискуссии: сформулировать правила постановки целей, опираясь на положения концепции управления по целям.

Задание. Ознакомьтесь с ситуацией.

Ситуация. Директор предприятия решил использовать в своей компании управление по целям. Он обратился с вопросами к специалисту, кото-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

рый в крупном магазине разрабатывал и внедрял систему управления, основанную на постановке и оценке целей. Предметом их беседы стали следующие вопросы (см. далее).

Порядок выполнения задания. Разделитесь на подгруппы. Методом деловой дискуссии продумайте в своей подгруппе, какие ответы вы дали бы директору предприятия, если бы выступили в роли специалиста-эксперта в области управления по целям.

Вопросы:

1. Что такое цель? Как она может звучать, например, для продавца отдела полуфабрикатов, фасовщика товаров в упаковки, специалиста по мерчандайзингу?
2. Следует ли ставить перед сотрудником как можно больше целей, чтобы учесть все особенности его работы, все те результаты, которые он может продемонстрировать, или лучше поставить несколько основных целей?
3. Надо ли заранее оговаривать с сотрудником приоритет целей или пусть он сам решит по ходу выполнения работы, какие цели приоритетные?
4. Какие существуют правила, требования к цели? Какой должна быть цель, чтобы действительно вызывать более высокий уровень производительности труда?
5. Обсудим подробнее вопрос о требованиях к целям, так как этот вопрос основной? В частности, какие цели приводят к более высоким показателям работы:
   - любые цели, связанные с выполняемой деятельностью, или предпочтительны те, результаты которых можно оценить количественно;
   - цели, достижение которых стимулируется каким-либо образом, или сама по себе постановка конкретных личностнозначимых целей может вызвать рост производительности;
   - легкодостижимые, предполагающие среднюю сложность достижения, или труднодостижимые цели (обоснуйте свою позицию).
6. Что означает понятие «SMART-цели»?
7. Что означает понятие «цена цели»?
8. Что можно сделать, чтобы у сотрудников появилась приверженность цели?
9. Зависит ли влияние постановки целей на производительность от индивидуальных различий сотрудников? К примеру, у кого это влияние выше:
   - у работников с большим стажем или с меньшим стажем;
   - у работников, выполняющим одинаковую по сложности работу, но с меньшим образованием или с большим образованием?

Тест «Движение к цели»

Задание. Внимательно рассмотрите рис. 1.4, иллюстрирующий движение к цели. Выберите символическое изображение цели, которое:

а) больше вас привлекает;

б) кажется наиболее точным.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

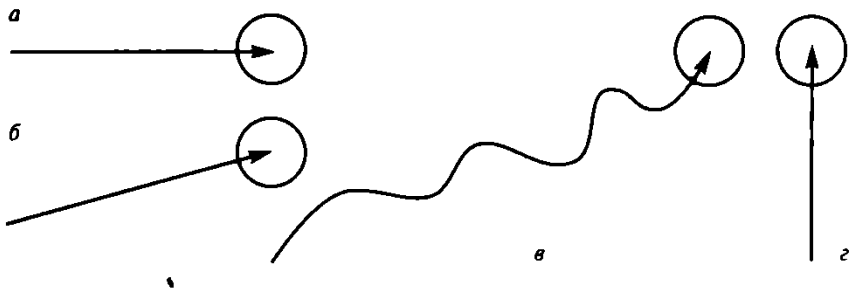


Рис. 1.4. **Схемы движения к цели**

Цель — желаемое на данный момент конечное состояние

Вопросы:

1. Как бы вы интерпретировали выбор данных вариантов движения к цели?
2. Какие факторы влияют на выбор того или иного варианта движения к цели?
3. Приведите примеры организаций, сфер бизнеса, деловых ситуаций, видов деятельности, при которых наиболее предпочтительным будет тот или иной вариант движения к цели.

Тест «Планка целей»

Задание. Внимательно изучите рис. 1.5, иллюстрирующий схему «Планка цели». Под средней нормой подразумевается тот объем работы, который сотрудник выполняет без всякого напряжения, в привычном для себя темпе; при этом не требуется какого-то повышения квалификации, мобилизации внутренних сил и способностей. Субъективный предел возможностей — это тот реальный максимум, который человек может выполнить в ближайшее время исходя из своей квалификации, способностей и ресурсов. Где должна быть планка цели? Выберите звездочку, которая кажется вам наиболее подходящей.

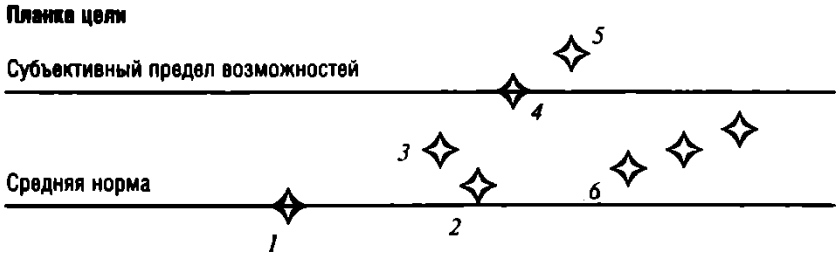


Рис. 1.5. **Схема планки целей**

Вопросы:

1. Почему вы выбрали именно такую отметку планки целей? С чем связан ваш выбор?
2. Где в идеальном варианте должна быть планка целей?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Приведите примеры работ, рабочих ситуаций и заданий, индивидуальных особенностей, при которых наиболее подходящим будет:

а) вариант планки целей под звездочкой 1;
б) вариант планки целей под звездочкой 2;
в) вариант планки целей под звездочкой 3;
г) вариант планки целей под звездочкой 4;
д) вариант планки целей под звездочкой 5;
е) вариант планки целей под звездочкой 6.

Упражнение 1 «Установление планки целей» [13, с. 112—113]

Цель упражнения: научиться выбирать планку целей в зависимости от особенностей сотрудника и сложившейся ситуации.

Задание. Ознакомьтесь с ситуациями и подберите для каждого случая определенную планку целей.

1. Достаточно опытный и амбициозный сотрудник претендует на карьерный рост. Мы хотели бы проверить его еще раз, прежде чем принять окончательное решение. Какую планку целей вы предложите? Обоснуйте свой выбор.

2. Сотрудник вполне уверенно справляется с текущей работой, но вы чувствуете, что он начинает стагнировать и есть риск снижения эффективности в будущем. Какую планку целей вы предложите в этой ситуации?

3. Сотрудник попал в сложную ситуацию на первом этапе своей работы, еще не пройдя обучение. Предложите ваш выбор планки целей.

4. Добросовестный, компетентный, лояльный сотрудник проработал в компании около года. Какую планку целей вы выберете для него как основную?

Анализ ситуации «Эффективная постановка планки целей» [13, с. 111—112]

Цели анализа: проанализировать практику постановки планки целей; предложить оптимальный ее вариант.

Задание. Ниже представлено несколько ситуаций. Ознакомьтесь с ними и ответьте на вопросы к ним, касающиеся технологии постановки планки целей.

Ситуация 1. Лена начала работать бухгалтером на одном из самых тяжелых и запущенных участков в компании. Все, кто наблюдал за ее работой, могли оценить ее эффективность. Лене часто приходилось задерживаться по вечерам, работать в условиях цейтнота, но за этим следовали периоды затишья, поэтому ей удавалось успешно справляться со своими обязанностями.

В какой-то момент объем работы несколько вырос, и Лене взяли помощницу. Загруженность Лены снизилась, и вначале она этому очень обрадовалась. Качество и результаты работы по-прежнему оставались на вы-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

соком уровне, но при ответе на регулярно проводимые в компании опросы, касающиеся мотивированности сотрудников, Лена в качестве демотиватора для себя указала стабильность.

Какие выводы можно сделать из этой ситуации? Что можно сказать о наиболее эффективной постановке планки целей для Лены?

Ситуация 2. Сергей, руководитель рекрутинговой компании, начинал работать в ней рядовым сотрудником и быстро сделал карьеру благодаря самым высоким результатам. Потом он стал сталкиваться с тем, что его подчиненные часто не достигали поставленных целей, хотя большинство из них старались и были мотивированы. Ставя перед ними цели, Сергей всегда оценивал их реальность исходя из собственного опыта работы на рядовой позиции. Однако проколы случались все чаще и чаще.

Почему, как вы думаете? Какая планка целей наиболее эффективна для Сергея, а какая — для многих из его сотрудников?

Ситуация 3. Лариса стала торговым представителем недавно; до этого она работала координатором отдела продаж: занималась размещением заказов, предоставляла клиентам справочную информацию, вела документооборот и базу данных отдела. Со всей этой работой отлично справлялась, поэтому, когда открылась вакансия, она выразила желание ее занять. Руководитель отдела принял решение предоставить ей такую возможность.

Лариса стала работать торговым представителем, легко справлялась с привычной для себя работой — предоставлением информации, подготовкой документов и спецификаций. Однако после нескольких сложных переговоров с трудными клиентами руки у нее опустились. Она пришла к руководителю и сказала, что, видимо, не справится с такой работой и готова уйти по собственному желанию.

Руководитель понял, что напрасно не позаботился о дополнительном обучении Ларисы, посчитав, что с продукцией и основными тактиками компании она уже знакома. Он предложил Ларисе пройти дополнительный тренинг по технике работы со сложными клиентами, подразумевающей возражения и конфликты. Но этого ему показалось недостаточно. Что же еще он сделал? Он вместе с Ларисой поехал к сложному клиенту, во время встречи создал положительный настрой, а потом предоставил действовать Ларисе. Переговоры прошли успешно.

Перед следующей подобной встречей он подробно обсудил с Ларисой все возможные трудности и как их можно избежать или преодолеть. После этого Лариса поехала на встречу одна, и переговоры прошли успешно. В следующий раз руководитель попросил Ларису самостоятельно подготовиться к встрече по тому же алгоритму, а перед встречей посмотрел ее план и дал несколько советов. И опять успех.

В следующий раз Лариса готовила встречи уже самостоятельно и только в особо сложных ситуациях обращалась за советом и помощью к своему руководителю.

Какой принцип постановки планки целей применил руководитель Ларисы? Почему он выбрал именно такой способ?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Упражнение 2 «Оценка качества целей»

Цели упражнения: закрепить представления о том, что означает термин «цель»; проиллюстрировать подходы к формулированию целей; развить навыки анализа качества сформулированных целей.

Информация для выполнения упражнения. Формулирование и оценка целей многим кажется простым делом, но зачастую эта работа не налажена в организациях удовлетворительным образом. Одна из причин — незнание алгоритма постановки цели. При подготовке целей следует руководствоваться соедующими рекомендациями:

1. Удачно составленное заявление о целях содержит четыре элемента:

а) глагол действия или достижения;

б) единственный и поддающийся измерению результат;

в) дата завершения;

г) издержки в виде усилий, ресурсов, денег или какого-то сочетания этих факторов.

2. Удачно составленное заявление о целях должно быть:

- кратким — достаточно одного предложения;
- напряженным и реальным — оно призвано побудить индивида мобилизовать свои умение, способности и усилия;
- содержательным — отражать важную, первоочередную задачу;
- приемлемым для индивида с тем, чтобы он приложил максимум усилий для достижения цели.

Модель заявления о целях такова. Обеспечить (глагол действия или достижения) (единственный результат) к (дате — она должна быть реальной) путем (усилие, используемые ресурсы, затраты).

Пример. Снизить издержки производства единицы зубной пасты «Мятная» не менее чем на 3% к 1 марта путем затрат на переналадку оборудования на сумму свыше 240 тыс. руб.

Задание. Рассмотрите приведенные далее заявления о целях и изложите в письменном или устном виде критические замечания о них. Удачно ли это заявление о целях? Почему? Выполнены ли описанные выше рекомендации?

1. Помочь заработать деньги на оплату моей учебы.
2. Найти по меньшей мере 10 новых друзей.
3. Уделять учебе не менее трех часов в день семь дней в неделю начиная с понедельника и до конца семестра.
4. В течение следующего года больше времени посвящать чтению журналов по бизнесу.

Сформулируйте свою собственную цель, основываясь на рекомендациях.

Упражнение 3 «Влияние трудности цели на производительность труда» [3, с. 183]

Цель упражнения: дать характеристику влияния уровня трудности цели на производительность труда с позиций разных мотивационных теорий.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Задание. Вспомните содержание теорий удовлетворения потребностей, ожидания, постановки целей.

Ответьте на вопрос: есть ли разница в объяснениях отношения между трудностью целей и производительностью труда, предлагаемых:

- теорией удовлетворения потребностей (человек стремится в процессе труда удовлетворить свои разнообразные потребности);
- теорией ожидания (мотивация и поведение человека в сфере труда зависят от вероятности успеха и ценности получаемой при этом награды);
- теорией постановки целей (серьезные сознательные цели приводят к более высоким уровням производительности, если эти цели восприняты личностью).

Свой ответ покажите с помощью построения графиков зависимости между уровнем трудности цели и уровнем производительности труда (рис. 1.6).

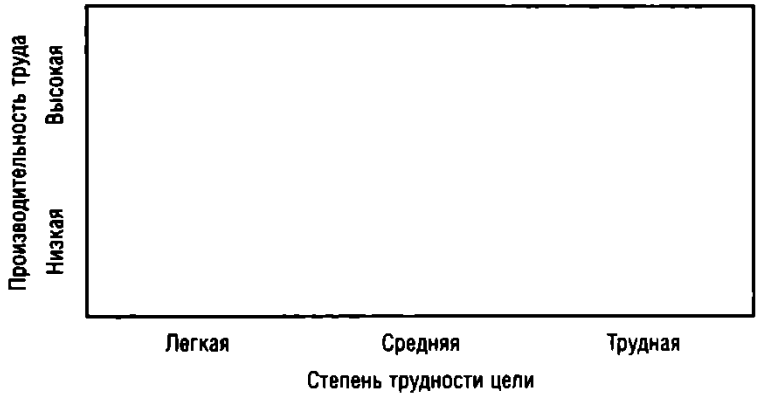


Рис. 1.6. **Отношение между трудностью цели и производительностью согласно трем теориям мотивации**

Задание для самостоятельной внеаудиторной работы
Упражнение «Разработка заявления о целях» [3, с. 193—194]

Цель упражнения: научиться разрабатывать заявление о целях.

Задание.

1. Внимательно ознакомьтесь с рекомендациями по подготовке заявления о целях, изложенными в упражнении 2 «Оценка качества целей». Сформулируйте 2—3 варианта своих собственных целей. Чтобы легче было осуществить самопостановку целей, предварительно задайте себе приведенные ниже вопросы, которые можно будет трансформировать в конкретные цели.

- Прогрессируют ли мои познания в выполняемой мною работе?
- Насколько развиты мои навыки общения с людьми?
- Улучшил и расширил ли я свои контакты?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• Над какими навыками мне следует поработать (решение проблем, более эффективное использование времени, умение вести переговоры и т. п.)?

• Уважают ли меня другие люди? Что я могу сделать, чтобы повысить уважение ко мне?

• Как результативность этой недели (месяца, года) можно сравнить с аналогичными периодами в прошлом?

• Из того, что я сделал на работе (в процессе учебы) за последние полгода, какими тремя вещами я могу более всего гордиться? Менее всего гордиться?

2. После формулировки целей проведите их анализ, как это сделано в упражнении «Оценка качества целей».

Мотивирование с помощью организационной справедливости

Упражнение 1 «Самооценка опыта формирования суждений о справедливости»

Цель упражнения: проанализировать свой опыт с позиций положений теории справедливости.

Задание. Ответьте на следующие вопросы:

1. Случалось ли вам сталкиваться с несправедливостью, находиться вам, или вашим знакомым в такой ситуации, которую можно назвать несправедливой? Опишите эти ситуации.

2. С какой формой несправедливости вы столкнулись (дистрибутивной, процедурной, взаимоотношений)?

3. Что именно позволило сделать вывод о несправедливости? С помощью каких критериев и на основании чего вы сделали вывод о несправедливости?

4. Предприняли ли вы что-либо, чтобы устранить ощущение несправедливости? Что именно?

После индивидуальной работы студенты сообщают свои ответы группе и идет коллективное обсуждение вопросов.

Анализ ситуации «Реакция на позитивную и негативную несправедливость» [4, с. 272—274]

Цель анализа: описать предполагаемые реакции человека на позитивную и негативную несправедливость, обосновать свою точку зрения.

Задание. Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы, содержащиеся в ней.

Ситуация. Представьте, что Иван и Евгений работают бок о бок друг с другом на сборочном конвейере и выполняют одинаковую работу. Оба

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

имеют равный опыт работы, уровень образования и подготовки, усердие, а также продолжительность работы в одной и той же компании. Иными словами, они делают эквивалентный вклад в выполнение своей работы. Теперь представьте, что Иван получает за свою работу 5 тыс. руб. в неделю, а Евгений — 4 тыс. руб. В этом случае соотношение результатов и затрат Ивана выше, чем аналогичное соотношение Евгения. Это создает состояние несправедливо завышенного вознаграждения для Ивана и несправедливо заниженного вознаграждения для Евгения. Как вероятнее всего будут действовать в такой ситуации Иван и Евгений? Поясните свой ответ. Что бы вы лично стали делать, оказавшись в аналогичной ситуации на месте Евгения и Ивана?

Упражнение 2 «Типы реакций на несправедливость» [19, с. 143]

Цель упражнения: описать предполагаемые реакции человека на позитивную и негативную несправедливость, обосновать свою точку зрения.

Задание. Ознакомьтесь с ситуацией, определите, какие типы реакций на несправедливость представлены в них (варианты возможных реакций даны в табл. 1.8).

Приведите собственные примеры ситуаций, демонстрирующие разные реакции людей на несправедливость.

Ситуация. Предприятие, выпускающее различные детали для автомобильной промышленности, столкнувшись с сокращением спроса на продукцию, объявило о сокращении зарплаты для всех сотрудников на 15%, следствием чего стало двухкратное увеличение хищений инструментов и материалов; показатель текучести кадров возрос с 5 до 18%. Очевидно, что руководство предприятия столкнулось с реакцией работников на несправедливое, с их точки зрения, изменение величины вознаграждения.

Таблица 1.8

Возможные реакции сотрудников на несправедливые действия

Тип реакции на несправедливость	Возможные поведенческие реакции на завышенное вознаграждение	Возможные поведенческие реакции на недостаточное вознаграждение
Внутренняя, физическая	Повышение интенсивности труда	Уменьшение интенсивности труда
Внутренняя, психологическая	Обесценивание поощрения	Завышение ценности поощрения
Внешняя физическая	Побуждение эталонов для сравнения к требованию дополнительного вознаграждения	Торг за дополнительное поощрение, увольнение
Внешняя, психологическая	Изменение объекта сравнения (что сравнивается)	Изменение эталонов для сравнения (с кем сравнивается)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Упражнение 3 «Дистрибутивная справедливость» [3, с. 177]

Цель упражнения: изучить технологию формирования суждений о дистрибутивной справедливости.

Задание. В табл. 1.9 представлен пример установления справедливости сотрудником одной из организаций — Андреем. Он в качестве эталона для сравнения избрал своего коллегу Василия. Андрей наметил пять пунктов для сравнения и назначил гипотетические значения, определяющие важность каждого пункта (взвешенное значение определяет сам человек исходя из своих представлений о важности, ценности и необходимости того или иного пункта). Посчитайте, какие соотношения вкладов и результатов получились у Андрея и Василия. Какие выводы сделает Андрей из своего сравнения. Что может предпринять Андрей для восстановления справедливости?

Таблица 1.9

Установление справедливости

Результаты и вклады	Андрей	Взвешенное значение результатов и вкладов	Василий	Взвешенное значение результатов и вкладов
Наличие диплома о высшем образовании (вклад)	Да	1	Да	1
Наличие специализации по выполняемой работе (вклад)	Да	1	Да	1
Опыт работы (вклад)	2,5 года	2	Нет	0
Привилегии: оплата сотового телефона (результат)	Да	1	Да	1
Годовая зарплата	260 тыс. руб.	4	320 тыс. руб.	5
Соотношение результатов и вкладов (рассчитать и сравнить)				

Упражнение 4 «Где же здесь справедливость?»

Цели упражнения: изучить технологию формирования представлений о справедливости с позиций разных субъектов; определить вероятные способы восстановления чувства справедливости.

Задание. Представьте следующую ситуацию: несколько выпускников вузов, а также кандидатов с большим трудовым стажем проходят конкурсный отбор на хорошо оплачиваемую должность в престижную организацию. Трудоустройство на эту должность — достойный результат на пути формирования и реализации их конкурентоспособности.

Какие вклады должен внести кандидат на должность, чтобы решение о его трудоустройстве и выбора среди других кандидатов считалось бы справедливым? Свой ответ на этот вопрос дайте с позиции выпускников вузов, кандидатов со стажем, а также с позиции работодателя.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Для этого разделитесь на три или шесть подгрупп. Каждая из них должна занять конкретную позицию — выпускника вуза, работника со стажем или работодателя.

Встав на одну из этих позиций, заполните таблицу аналогично тому, как это сделано в упражнении «Дистрибутивная справедливость». К примеру, если вы заняли позицию выпускника вуза или специалиста со стажем, укажите свои возможные вклады и необходимые для занятия должности вклады ваших конкурентов. Если вы заняли позицию работодателя, установите, какие вклады вы ожидаете получить от ваших кандидатов, чтобы они получили результат — трудоустройство в вашу компанию. Проставьте также взвешенные значения результатов и вкладов, с точки зрения присвоенной вами важности каждому из них.

После выполнения работы в командах их представители должны на доске заполнить три варианта таблицы (мнение выпускников, мнение специалистов со стажем и мнение работодателя).

Сравните таблицы, подведите итоги и ответьте на вопросы:

1. Определите соотношение результатов и вкладов с позиций выпускников, давно работающих кандидатов и работодателя. Сделайте выводы. Какие решения, по мнению каждой стороны, будут справедливыми, а какие — нет?

Таблица 1.10

Анализ результатов и вкладов

Результаты и вклады	Выпускники вузов		Имеющие стаж работы	
	наличие результата и вклада или их количественное выражение	взвешенное значение результатов и вкладов	наличие результата и вклада или их количественное выражение	взвешенное значение результатов и вкладов
Работа в должности (результат)	Да		Да	
Месячная зарплата — укажите сумму для установления справедливости (результат). Другие результаты для установления справедливости (укажите):				
Диплом о высшем образовании (вклад). Опыт работы Другие вклады (укажите):	Да		Да Да, например, 7 и 12 лет стажа	

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. Есть ли расхождения в представлениях выпускников, давно работающих и работодателей о том, какие вклады должен внести кандидат, чтобы занять должность. Чья позиция наиболее обоснованная? Считаете ли вы эту позицию справедливой? Почему?

3. В описанной ситуации решение принимает работодатель и именно свое представление о соотношении результатов и вкладов он, как правило, считает справедливым. Однако у кандидатов, не принятых на работу, может возникнуть чувство несправедливости. Как могут повести себя те, кто посчитает принятое решение о заполнении вакансии несправедливым? Какие способы (описание см. ниже) вы могли бы предложить работодателю для восстановления чувства справедливости и как бы вы аргументировали свои доводы?

Способы восстановления чувства справедливости:

- изменение вкладов (их набора, их уменьшение или увеличение;
- изменение результатов (их набора, их уменьшение или увеличение;
- изменение позиции;
- изменение эталона сравнения;
- изменение вкладов и результатов эталона сравнения;
- изменение ситуации, в которой возникло состояние несправедливости.

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы Ответы на вопросы «Реакции на дистрибутивную несправедливость»

Задание. Ниже представлены вопросы, связанные с особенностями дистрибутивной справедливости. Ответьте на них.

Вопрос 1. Каким образом может повлиять недостаточная и повышенная оплата на мотивацию, производительность и качество труда работников, получающих сдельную или почасовую оплату? Свой ответ запишите в табл. 1.11.

Таблица 1.11

Прогноз реакции сотрудников на несправедливую оплату [22, с. 31]

Форма оплаты	Недостаточная оплата	Повышенная оплата
Почасовая оплата		
Сдельная оплата		

Вопрос 2. Исходя из теории справедливости работники, получающие завышенное вознаграждение, начинают проявлять усердие в работе, чтобы оправдать получаемую зарплату. Из этого можно предположить: если руководитель будет завышать отдельным специалистам заработную плату (например, иногда выплачивать премии тем, у кого, по мнению руководителя, высокий потенциал и есть все шансы в будущем стать высоко лояльным и приверженным организации), то это будет хорошим мотивационным инструментом и приведет к росту эффективности этих специалистов. Согласны ли вы с таким подходом к мотивации? Поясните свою позицию.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тест «Уровень справедливости межличностных отношений» [4, с. 302]

Ключевое положение теории справедливости взаимодействия сосредоточивает свое внимание на представлениях человека о том, насколько объективно относятся к нему другие люди, включая коллег по работе, вышестоящее руководство и компанию в целом. Данный тест разработан, чтобы глубже разобраться в этих представлениях.

Задание. Задумайтесь над тем, что представляет собой ваша организация основную часть времени. Далее для каждого из 18 утверждений выберите ответ «да», если данное утверждение подходит к описанию вашей организации, «нет», если не подходит, и «?», если вы не можете определиться. Студенты в качестве организации могут рассматривать свое учебное заведение, а вместо коллег и руководителей — студентов и преподавателей.

Тест. В этой организации...

1. Сотрудников хвалят за хорошо выполненную работу	Да	Нет	?
2. Руководители кричат на подчиненных	Да	Нет	?
3. У руководителей есть любимчики	Да	Нет	?
4. Работникам доверяют	Да	Нет	?
5. С жалобами сотрудников эффективно работают	Да	Нет	?
6. К сотрудникам относятся как к детям	Да	Нет	?
7. К сотрудникам относятся с уважением	Да	Нет	?
8. Работники получают быстрый отклик на свои вопросы и проблемы	Да	Нет	?
9. Сотрудникам предоставляется ложная информация	Да	Нет	?
10. Игнорируются предложения сотрудников	Да	Нет	?
11. Руководители ругают сотрудников	Да	Нет	?
12. Ценится усердная работа сотрудников	Да	Нет	?
13. Руководители угрожают работникам увольнением или отпуском без содержания	Да	Нет	?
14. К работникам относятся объективно	Да	Нет	?
15. Коллеги по работе оказывают друг другу поддержку	Да	Нет	?
16. Коллеги по работе спорят друг с другом	Да	Нет	?
17. Коллеги по работе унижают друг друга	Да	Нет	?
18. Коллеги по работе относятся друг к другу с уважением	Да	Нет	?

И с т о ч н и к: авторские права зарегистрированы в 1997 г., Michelle A. Donovan, Fritz Drasgow и Liberty J. Munson, Университет Иллинойса, Урбана-Шампань.

Подсчет баллов

1. Добавьте себе по одному баллу за каждый ответ «да» вопросы № 1, 4, 5, 7, 8, 12, 14, 15 и 18.

2. Добавьте себе по одному баллу за каждый ответ «нет» вопросы № 2, 3, 6, 9, 10, 11, 13, 16, 17.

3. Суммируйте набранные очки для получения вашего балла справедливых межличностных отношений. Набранный вами балл может варьиро-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ваться в пределах от 0 до 18, где более высокий балл отражает более высокий уровень позитивного характера отношений в вашей организации.

Вопросы для обсуждения.

1. Что выявил подсчет баллов относительно характера межличностных отношений в вашей организации? Отражает ли он ваши предварительные предположения по этому поводу?
2. Согласились бы (или нет) другие люди из вашей организации с вашими ответами на вопросы? Почему?
3. Существует ли какой-то человек (например, определенный руководитель), который, по вашим оценкам, в наибольшей степени ответственен за то, какие вы давали ответы на поставленные вопросы? Если да, то как бы вы ответили на вопросы, если бы в вашей организации не было этого человека?
4. Что может быть сделано для повышения уровня справедливости практикуемых в организации межличностных отношений?

Мотивирование сотрудников с помощью изменения их ожиданий

Упражнение 1 «Влияние факторов мотивации на ее уровень»

Цель упражнения: научиться определять уровень и направленность формируемой мотивации в зависимости от трех факторов мотивации — валентности, ожиданий и инструментальности.

Задания:

1. В таблице приведены различные комбинации трех факторов мотивации — валентности, ожиданий и инструментальности. Определите, какая мотивация проявится у сотрудника, имеющего в той или иной ситуации обозначенные сочетания мотивационных факторов: сильная, слабая или умеренная мотивация; слабое, сильное или умеренное отклонение. Укажите уровень мотивации в последнем столбце таблицы.
2. Приведите примеры из практики, описывающие каждую из восьми ситуаций, заданных в табл. 1.12. Например, некоторые специалисты не желают повышения в должности, настойчиво уклоняются от этого (валентность карьеры высокая отрицательная (–1)). Это связано с тем, что у них высоки ожидания, что более высокая должность станет источником стресса, ненормированного рабочего дня, дополнительных обязанностей. При этом они понимают, что если будут активны, инициативны и показывать высокие результаты труда, то это с высокой вероятностью приведет к зачислению их в кадровый резерв, а высокая интенсивность труда имеет высокую инструментальность — высоко вероятно повышение в должности. И наоборот, низкая интенсивность деятельности, безынициативность ведут к средним показателям труда и не формируют вероятность карьерного роста. Отсюда: такие специалисты имеют мотивацию с сильным уклонением.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 1.11

Уровни мотивации в зависимости от комбинаций валентности, ожиданий и инструментальности вознаграждений

Ситуация	Валентность	Ожидание	Инструментальность	Мотивация
1	Высокая положительная	Высокое	Высокая	
2	Высокая положительная	Высокое	Низкая	
3	Высокая положительная	Низкое	Высокая	
4	Высокая положительная	Низкое	Низкая	
5	Высокая отрицательная	Низкое	Низкая	
6	Высокая отрицательная	Высокое	Низкая	
7	Высокая отрицательная	Низкое	Высокая	
8	Высокая отрицательная	Высокое	Высокая	

Упражнение 2 «Использование модели ожидания в практике принятия управленческих решений» [19, с. 149]

Цель упражнения: разработать управленческое решение по мотивации сотрудников, обосновав его с позиций модели ожиданий.

Задание. Ответьте на вопрос: «Как вы, будучи руководителем отдела, использовали модель ожиданий в следующих ситуациях?»

А. Чтобы обеспечить полноценный рабочий процесс в июне—августе, вам необходимо убедить двух сотрудников отдела перенести отпуска с лета на весну.

Б. Вы хотели бы подготовить одного из работников к продвижению по службе, так как считаете, что он обладает необходимым потенциалом. Как сформировать у него мотивацию к этому?

В. Ваш подчиненный, увлекшись одним из выполняемых им проектов, недостаточно усерден при выполнении других своих обязанностей, не привносит ожидаемого от него вклада в работу над прочими командными проектами. Ваши действия.

Упражнение 3 «Анализ мотивации с помощью модели ожиданий»

Цель упражнения: проанализировать причины сложившегося уровня мотивации деятельности, основываясь на положениях теории ожиданий.

Вариант упражнения 1: для студентов очной формы обучения. У разных студентов — разный уровень мотивации к учебной деятельности. Каков ваш личный уровень мотивации к обучению? Попробуйте объяснить тот или иной уровень мотивации с помощью теории ожидания.

Для этого выполните следующие задания:

1. Определите для себя уровень:

• валентности различных результатов обучения в вузе;

• инструментальности достижения валентных результатов с помощью достижения тех или иных показателей учебной деятельности;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• ожидания достижения результатов с помощью приложения определенных усилий.

2. Высокий или низкий уровень трех факторов мотивации — это крайние полярные точки. Как правило, человек отмечает свой уровень в середине этого диапазона. Покажите на шкалах свой уровень мотивационных факторов:

Валентность

Настойчивое уклонение (–1) — Безразличие (0) — Сильное предпочтение (+1)

Инструментальность (иногда предлагается диапазон от 0 до + 1)

Связь очевидная отрицательная (–1) — Связь неопределенная (0) — Связь очевидная положительная (+1)

Ожидания

Низкая вероятность (0) — Высокая вероятность (+1)

3. Чтобы глубже разобраться в причинах сложившегося уровня мотивации, сформулируйте ответы на вопросы, выбирая то или иное поведение (идти или не идти на лекцию; насколько усердно готовиться к экзамену; готовиться или нет к семинару):

• смогу ли я добиться желательных для меня результатов (окажется ли валентность результатов высокой);

• необходимо ли мне действовать на высоком уровне, чтобы добиться этих результатов (являются ли высокие показатели учебной деятельности инструментом для достижения указанных результатов);

• если я буду сильно стараться, смогу ли я выйти на высокий уровень (являются ли ожидания высокими).

4. Проанализируйте полученные результаты. Получился ли уровень валентности, инструментальности и ожиданий высоким? Какой из этих факторов имеет нулевой или отрицательный уровень? Что необходимо сделать, чтобы повысить уровень мотивации к обучению (обоснуйте в терминах теории ожиданий).

5. Какие негативные результаты в вашем обучении имели для вас отрицательную валентность? Может ли информация о вашей оценке помочь тому, кто пытается вас мотивировать к обучению?

Вариант упражнения 2: для студентов и слушателей, имеющих опыт работы. У разных людей — разный уровень мотивации к труду, к карьерному росту, к обучению. Каков ваш личный уровень мотивации к тем или иным видам деятельности. Попробуйте объяснить тот или иной уровень мотивации с помощью теории ожидания. Для этого выполните следующие задания:

1. Выберите для анализа один из видов или направлений деятельности, к примеру, выполняемую вами работу или обучение и повышение квалификации и пр.

2. Определите для себя уровень:

• валентности различных результатов данной деятельности;

• инструментальности достижения валентных результатов с помощью достижения тех или иных показателей деятельности;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• ожидания достижения результатов с помощью приложения определенных усилий.

Высокий или низкий уровень трех факторов мотивации — это крайние полярные точки. Как правило, человек отмечает свой уровень в середине этого диапазона. Покажите на шкалах свой уровень мотивационных факторов:

Валентность

Настойчивое уклонение (–1) — Безразличие (0) — Сильное предпочтение (+1)

Инструментальность (иногда предлагается диапазон от 0 до + 1)

Связь очевидная отрицательная (–1) — Связь неопределенная (0) — Связь очевидная положительная (+1)

Ожидания

Низкая вероятность (0) — Высокая вероятность (+1)

4. Чтобы глубже разобраться в причинах сложившегося уровня мотивации, сформулируйте, как вы отвечаете на вопросы, выбирая то или иное поведение (посещать или не посещать занятия; насколько усердно выполнять работу и т. д.):

• смогу ли я добиться желательных для меня результатов (окажется ли валентность результатов высокой);

• необходимо ли мне действовать на высоком уровне, чтобы добиться этих результатов (являются ли высокие показатели деятельности инструментом для достижения указанных результатов);

• если я буду стараться очень сильно, смогу ли я выйти на высокий уровень (являются ли ожидания высокими).

5. Проанализируйте полученные результаты. Получился ли уровень валентности, инструментальности и ожиданий высоким? Какой из этих факторов имеет нулевой или отрицательный уровень? Что необходимо сделать, чтобы повысить уровень мотивации (обоснуйте в терминах теории ожиданий)?

Анализ ситуации «Теория ожиданий в действии» [22, с. 29—31]

Цели анализа: проанализировать допущенные ошибки в управлении персоналом; предложить способы повышения мотивации сотрудников, исходя из положений теории ожиданий.

Задание. Ознакомьтесь с ситуациями и ответьте на вопросы к ним.

Ситуация 1. Сотрудница одной из российских компаний так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в компании, я очень старалась. Выполняла большой объем работы, «крутилась», забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями, что можно еще сделать, чтобы у компании появилось больше крупных клиентов. Но со временем я поняла: моя активность никому не нужна. Руководитель всегда был мною недоволен, часто ругал, никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

работать как все — кое-как, лишь бы досидеть до конца рабочего дня... Мне что, больше всех надо?»

Вопросы. Какую основную ошибку допускал руководитель, учитывая положения концепции ожиданий? Что бы вы посоветовали сделать этому руководителю, чтобы способствовать повышению мотивации своей сотрудницы?

Ситуация 2. Старательная и активная молодая женщина в течение многих лет добивалась повышения своего должностного статуса. Когда же ее назначили начальником крупного отдела, она недолго была удовлетворена своим результатом. Да, ее ожидания оправдались, но они вошли в противоречие с семейными ценностями. Теперь ее рабочий день стал ненормированным: чтобы выполнить свои должностные обязанности, ей приходилось выходить на работу раньше, а уходить позже. Возникли конфликты с мужем и детьми. Теперь результаты ее успешной работы не согласовывались с жизненными ценностями, поэтому ей пришлось специально решать эту проблему.

Вопросы. Что бы вы могли посоветовать этой сотруднице? Как совместить успехи на работе и семейные ценности?

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы
Анализ ситуации «Организационная перестройка»

Цели анализа: выявить допущенные ошибки в организации управления персоналом; объяснить их с точки зрения теории ожидания.

Задание. Ознакомьтесь с ситуацией и проанализируйте ее с позиций теории ожидания.

1. Оцените тип и величину валентности различных вознаграждений, которые мог иметь Игорь в планируемой для него должности и в новой должности.
2. Определите величину инструментальности результатов работы Игоря в планируемой и новой должности.
3. Какие ожидания были у Игоря в старой должности и какие сформировались с приходом на новую должность?
4. Обоснуйте решение Игоря об увольнении с точки зрения теории ожиданий.

Ситуация. Представительство американской фирмы в Москве решило провести организационную перестройку и выделить отдел персональных компьютеров в особую группу с координационным центром в Париже. Предложение, пока неофициальное (перевод в новый офис должно еще одобрить руководство московского представительства), о работе в компьютерном центре сделано Игорю Шевцову, одному из лучших работников отдела администрирования. Игорь обрадовался, получив подобное предложение, поскольку такого рода продвижение по службе предполагало не только повышение зарплаты, но и новый уровень ответственности, общения, выход на международный рынок труда с его неограниченными возможностями. Он был уверен в своих силах, его поддерживало доверие к не-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

му со стороны работников отдела, выдвинувших кандидатуру на эту должность. Переход Игоря на новую работу был малоприятным событием для начальника отдела администрирования Сергея Кукушкина, так как дела у Игоря шли успешно, а на подготовку нового сотрудника требовалось время. Однако Сергей был рад за своего сотрудника, видя, что его творческий потенциал намного превышает выполняемую им работу. Поэтому он решил одобрить этот переход.

Неожиданно руководство московского представительства отказало Игорю в переводе, пытаясь вставить «палку в колеса» новому структурному образованию, так как увидело в нем возможного конкурента. Начальнику отдела администрирования предложили изыскать возможности для повышения Игоря внутри отдела. Отдел был сформирован и работа шла по отлаженной схеме, поэтому новая позиция для Игоря была заведомо надуманной, а не продиктованной необходимостью. В новые обязанности Игоря на должности менеджера по клиентским услугам входил разбор конфликтных ситуаций, возникавших при выполнении контрактов. Такое повышение вызвало негативную реакцию в отделе, поскольку с его новыми полномочиями весьма успешно справлялись простые администраторы. Сам Игорь испытывал неловкость и дискомфорт от сознания ненужности своей работы; он не видел перспектив, его энтузиазм угас. Через 4 месяца он уволился, найдя работу с меньшим окладом, но более творческую и с большим кругом полномочий.

Упражнение «Накапливание опыта мотивации» [5, с. 111]

Цель упражнения: изучить механизм формирования определенного уровня мотивации, используя теорию ожидания.

Задание. Подумайте, когда в последний раз вы действительно чувствовали мотивацию сделать что-то особенно хорошо: на каком-то из занятий при освоении дисциплины; на работе; при занятиях своим хобби или во время отдыха.

1. Опишите этот вид деятельности и укажите, что вы чувствовали, когда им занимались.
2. Была ли ваша мотивация истинной или поверхностной, может быть, их комбинацией?
3. Какие потребности вы старались удовлетворить в ходе этой деятельности?
4. Какие результаты вы надеялись получить, выполняя эту работу хорошо?
5. Насколько было вероятно, что вы сможете добиться желательных для себя результатов, если постараетесь?
6. Как вы охарактеризовали бы уровень своих ожиданий в отношении этого вида деятельности? Почему ваши ожидания были на этом уровне?
7. Вы когда-либо сравнивали то, что вы вкладываете в деятельность, и то, что получаете от нее, с аналогичными вкладами и результатами вашего референта? Если нет, то почему? Если да, то что вы чувствовали после такого сравнения и как это повлияло на ваше поведение?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Комплексные задания к разделу 1. Теории и концепции мотивации: содержание и использование на практике

Деловая игра «Использование теорий мотивации в управлении персоналом»

Цель: основываясь на знаниях теорий мотивации, предложить варианты их использования в современной практике управления.

Форма подготовки: командная (состав команды — 5—6 человек).

Содержание деловой игры. Обсуждение теории происходит на суде, где слушается дело о целесообразности разработки и применения мотивационных теорий. В заседании принимают участие следующие ролевые группы:

- обвиняемые (автор теории и его последователи), их задачи представить сущность теории, убедить присутствующих в ее важности для развития науки и практики, описать как можно больше направлений и способов применения теории в управлении персоналом, привести контраргументы обвинителям;
- защитники, их задача подтвердить важность теории, представить дополнительные аргументы в пользу теории, опровергнуть слова обвинителей;
- обвинители, их задача доказать слабость теории, привести примеры недееспособности теории;
- члены присяжного суда, задача выслушать все стороны и оценить их работу по критериям, огласить свои выводы.

Сценарий и последовательность действий:

а) выступление обвиняемых по определенной теории, регламент до 10 мин.;

б) выступление обвинителей (часть команд), регламент до 5 мин. каждой команде;

в) выступление защиты (другая часть команд), регламент до 3 мин.; выступает только одна команда на выбор суда;

г) ответное слово обвиняемых, регламент 3 мин.;

д) заключительное слово членов суда (в состав входят представители каждой команды).

Порядок подготовки и проведения игры:

1. Предварительная подготовка к занятию — изучить все теории мотивации и выполнить письменное задание.

2. Каждая команда выбирает теорию (по желанию можно совместить две схожие или развивающие друг друга теории) ученого, от лица которого она будет выступать: теории Маслоу, Герцберга, Альдерфера, Макгрегора, МакКлелланда, Портера и Лоулера, Скиннера, Врума, Адамса, Локка, Аткинсона (теории не должны повторяться у разных команд).

3. Все команды будут последовательно выступать в трех ролях — с позиций обвиняемых, обвинителей, защитников, поэтому небоходимо предварительно подготовиться к исполнению этих ролей (продумать свои аргументы и методы воздействия на оппонентов).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Критерии оценки членами суда обвиняемых:

- ясность изложения теории — 1—3 балла;
- глубина изложения теории — 3—5 баллов;
- весомость и развернутость аргументов в защиту теории, проработанность направлений ее использования в управлении персоналом — 3—8 баллов;
- умение отстаивать свои позиции — 3—5 баллов.

Дополнительный критерий — активность, развернутость и убедительность аргументов в защиту или обвинение теории при исполнении данной командой ролей защитников и обвинителей — 3—8 баллов.

Общая оценка состоит из суммы средних баллов по критериям.

Письменное задание (выполняется внеаудиторно до проведения деловой игры). Заполнить следующую форму по каждой теории мотивации:

- название, автор теории;
- наиболее значимые положения теории;
- по отдельным положениям теории написать, где и каким образом они могут быть использованы в управлении персоналом;
- перечислить слабые стороны теории, препятствующие ее использованию в практике управления персоналом,

Анализ ситуации «Изменения в системе заработной платы в банке»

Цель анализа: развить навыки выработки управленческих кадровых решений с использованием теорий мотивации.

Задание. Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы к ней.

Ситуация. Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин (причем последние преобладали) решило изменить систему и форму оплаты труда работников фондового управления: если раньше его сотрудники получали фиксированный оклад плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию.

В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов (без которых работа фондового управления будет парализована сразу, а всего банка — со временем, так как это управление являлось ведущим в данном банке и самым рентабельным) подали заявление об уходе.

Опрос, проведенный менеджером по управлению персоналом, выявил следующие причины такого поступка: неуверенность в получении справедливой оплаты при неблагоприятной ситуации на рынке; восприятие поступка руководства как незаслуженного наказания; отсутствие учета мнения самих работников.

По рекомендации менеджера руководство предложило сначала провести эксперимент по внедрению новой формы оплаты на заинтересованных работниках. Однако эти меры позволили вернуть лишь часть сотрудников фондового управления; остальные уволились.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вопросы для анализа:

1. Объясните причины провала нововведения, связанного с изменениями в заработной плате, с позиций различных содержательных и процессуальных теорий мотивации:

1.1. Какие группы потребностей были развиты у сотрудников отдела до нововведения и какие стали актуальны после его внедрения (по теориям Маслоу и Альдерфера). Как изменение структуры и приоритетов потребностей повлияло на восприятие нововведения?

1.2. Проанализируйте предлагаемую систему оплаты труда с точки зрения теории ожидания. Оцените ее потенциальную способность оказывать влияние на эффективность деятельности и при каких условиях данная эффективность может быть достигнута, учитывая сложившуюся на данный момент ситуацию в отделе?

1.3. Оцените с позиций теорий справедливости (дистрибутивной, процедурной справедливости и справедливости взаимодействия) старую и новую систему оплаты труда, процесс внедрения нововведения и продемонстрированные руководством отношение к сотрудникам отдела.

2. Основываясь на рекомендациях теорий мотивации, кратко опишите наиболее предпочтительный план действий руководства банка по повышению мотивации сотрудников отдела.

Упражнение 1
«Теории мотивации и практика управления персоналом»

Цели упражнения: научиться анализировать практику управления персоналом с позиций ее соответствия рекомендациям теорий мотивации; выявлять и прогнозировать возможные проблемы, спровоцированные несоблюдением правил мотивационного управления персоналом.

Задание. Дайте ответы на вопросы: как согласуется с мотивационными теориями следующая практика деятельности предприятия (указать, какие положения каких теорий мотивации реализуются или нарушены выданных примерах)?; какие проблемы могут возникнуть в примерах, в которых описана негативная практика?

1. Агентам по сбыту платят только комиссионные (процент от объема заключенного договора о продаже) на том основании, что любая другая система поощрения будет менее эффективной для увеличения объема продаж.

2. Размер комиссионных (процент от объема заключенного договора о продаже) устанавливается в отделе сбыта один раз в год и в течение этого периода не пересматривается.

3. Сотрудники отдела сбыта оцениваются каждый месяц по эффективности их работы. С подобного рода оценкой знакомят всех сотрудников отдела сбыта.

4. Предполагается, что до тех пор, пока сотрудник отдела сбыта не проявит себя, он должен выполнять простейшие задания, быть «на побегушках».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5. На курсы повышения квалификации направляются только главные специалисты отдела сбыта. В любом другом случае вложения в образование считаются неэффективными для отдела.

6. План работы отдела сбыта на год и квартал составляются с учетом предложений всех сотрудников.

7. В конце года управляющий по сбыту распределяет премии тем сотрудникам отдела, которые, по его мнению, заслужили «нечто большее».

Упражнение 2 «Мотивация в экономически трудное время» [5, с. 112]

Цель упражнения: получить опыт при столкновении с проблемами:

- при поддержании высокого уровня мотивации в условиях сокращающихся ресурсов;
- при разработке эффективной программы мотивации.

Действия. Группа разбивается на команды, состоящие из 3—5 человек. В каждой команде назначается один докладчик. Он будет представлять рекомендации команды всей группе. Ниже приведен сценарий упражнения.

Задание. Ваша команда — команда топ-менеджеров в компании, издающей журнал, в которой недавно прошли сокращения штатов и консолидация видов бизнеса. Теперь, когда увольнения позади, топ-менеджеры пытаются разработать программу мотивации оставшихся сотрудников редакторского и производственного отдела, занимающих должности от наборщиков до редакторов журнала.

В результате сокращения численности персонала рабочая нагрузка у многих сотрудников повысилась примерно на 30%. Кроме того, ресурсы поступают в ограниченном количестве. Для таких вознаграждений, как повышение зарплаты, бонусы и др., выделяются очень ограниченные средства. Тем не менее топ-менеджеры полагают, что у компании есть потенциал и ситуация может измениться к лучшему, если они смогут мотивировать сотрудников работать на высоком уровне, предлагать инновационные решения и действовать сплоченно, чтобы восстановить конкурентное преимущество компании.

Ваша команда должна дать ответы на следующие вопросы:

1. Какие конкретные шаги вы должны предпринять при разработке программы мотивации, основываясь на знаниях теорий мотивации?

2. Какие основные характеристики будет включать ваша программа мотивации?

3. Что вы будете делать, если программа, которую вы разрабатываете и реализуете, на самом деле не будет работать, т. е. если мотивация не только не повысится, а наоборот — снизится и станет самой низкой?

Когда ваша команда выработает ответы на эти вопросы, выступающий должен представить планы команды и предложить действия всей группе.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Раздел 2

ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ, ЕЕ ИНТЕРПРЕТАЦИИ, ФОРМИРОВАНИЯ И КОРРЕКЦИИ

Методы и методики оценки мотивации труда. Техника формулировки вопросов и проведения собеседования по оценке мотивации труда

Упражнение 1 «Сравнительный анализ методов оценки мотивации»

Цель упражнения: дать сравнительную характеристику методов оценки мотивации труда.

Задание. В табл. 2.1 представлены различные методы оценки мотивации сотрудников. Опишите сферу применения данных методов (где, в каких случаях и для чего применяются), их преимущества и недостатки.

Таблица 2.1

Сравнительный анализ методов оценки мотивации

Методы	Сфера применения	Преимущества и недостатки
Устное собеседование, интервью		
Анкетирование		
Психологическое тестирование		
Решение задач и анализ ситуаций		
Анализ поведения и высказываний в полевых условиях		
Анализ поведения и высказываний в искусственно созданных условиях (деловые игры, тренинги и пр.)		
Анализ результатов трудовой деятельности, характера выполнения работы		

Ролевое упражнение 2 «Техника формулировки вопросов и проведения собеседования по оценке мотивации деятельности»

Цель упражнения: развить навыки подготовки и проведения интервью, направленного на оценку мотивации деятельности.

Действия. Группа делится на 4—5 команд, каждая из них выполняет задание.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Задания.

1. Выберите тему интервью из предлагаемого списка тем или сформулируйте свою тему. Список примерных тем:
   - Мотивация к работе на конкретной должности.
   - Мотивация карьерного роста.
   - Мотивация обучения и т. д.
2. Сформулируйте по выбранной теме исследования:
   - 1—2 прямых простых вопроса;
   - 1—2 прямых с ранжированием вопроса;
   - 3—4 проективных вопроса;
   - 2—3 ситуационных вопроса на выбор;
   - 2—3 ситуационных вопроса на выявление ценностей.
3. Разработайте план и продумайте технику проведения собеседования на оценку мотивации.
4. Выберите представителя команды (или двух-трех представителей — оценочную комиссию), которые должны продемонстрировать методику и технику оценки мотивации методом проективного и ситуационного интервью с представителем другой команды.
5. После проведения упражнения ответьте на следующие вопросы:
   - Довольны ли вы проведенным собеседованием? Какие замечания себе вы можете сделать? Какие поправки вы бы внести в методику и технику собеседования на основе полученного опыта?
   - Удалось ли вам получить нужную информацию?
   - Какие выводы вы можете сделать по полученным ответам?

Упражнение 3 «УМС-анкета» [23, с. 56—59]

Цели упражнения: познакомиться с методикой оценки мотивации труда; провести самодиагностику мотивации деятельности.

Задание. Ознакомьтесь с анкетой оценки уровня мотивации сотрудников (предложена американским специалистом по управленческому консультированию Александром Хайэмом). Заполните данную анкету. Студенты очной формы обучения могут рассматривать в качестве работы свою учебную деятельность, студенты других форм подготовки оценивают свою трудовую деятельность.

После заполнения анкеты ответьте на следующие вопросы:

1. Совпало ли ваше представление о вашем уровне мотивации с результатами диагностики?
2. Было ли вам сложно заполнять анкету? Какие пункты вызвали затруднения?
3. В чем вы видите преимущества предлагаемой методики оценки уровня мотивации?
4. Каковы особенности данной методики? В решении каких задач она может быть полезна?
5. Насколько полно отражают уровень мотивации выбранные критерии или индикаторы (для наглядности они обобщены в табл. 2.2)?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

6. Какие сложности могут возникнуть в использовании методики?

7. Аналогичную анкету может заполнить руководитель компании или подразделения с целью определения уровня мотивации своих подчиненных (см. раздел 3). Какой вариант анкеты, на ваш взгляд, лучше применять? В каких случаях вы бы стали использовать индивидуальную анкету сотрудника, а в каких анкеты для заполнения руководителем?

Таблица 2.2

Семь ключевых индикаторов уровня мотивации сотрудников (УМС)

УМС-факторы	Объяснения
А. Количество времени, уделяемого работе	Как много сотрудники работают
Б. Прилагаемые усилия	Насколько упорно работают
В. Сосредоточенность	Насколько сотрудники увлечены работой (неохотно отвлекаются от работы, поглощены ею)
Г. Удовлетворенность от работы	Насколько довольны своей работой
Д. Планы на будущее	Собираются ли оставаться на данной работе
Е. Стремление добиться лучших результатов	Работают ли на низком, среднем или выше явного уровня своих способностей
Ж. Добровольный вклад в работу	Берут ли на себя дополнительные обязанности

Задание (для слушателей, работающих руководителями). «Диагностика уровня мотивации сотрудников».

1. Заполните УМС-анкету (вариант для менеджеров), представленный в приложении.

2. Подсчитайте общий балл уровня мотивации ваших подчиненных. Ответьте на следующие вопросы:

- Предполагали ли вы до заполнения анкеты, что вы можете получить такие результаты? Совпало ли ваше мнение об уровне мотивации сотрудников с полученным результатом?
- Обеспокоили ли вас результаты диагностики мотивации?
- Какие полезные для себя выводы вы можете сделать на основании полученных данных?
- Какие вы могли бы наметить действия по повышению уровня мотивации сотрудников в ближайшей и отдаленной перспективе?
- Насколько те условия и обстоятельства, в которых вы работаете, позволяют или, наоборот, препятствуют повышению уровня мотивации ваших сотрудников?

Задание для самостоятельной внеаудиторной работы
Упражнение «Анализ методик оценки мотивации»

Цели упражнения: познакомиться с существующим методиками оценки мотивации; сформировать представления об их познавательных возможностях.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Задание. В разделе 3 даны методики оценки мотивации персонала и диагностики отдельных мотиваторов сотрудника компании. Изучите эти методики и ответьте на вопросы:

1. Для решения каких задач можно применять те или иные методики?
2. Каковы преимущества использования данных методик? Какие ограничения вы видите в применении этих методик в организациях?
3. С какими сложностями можно столкнуться при использовании этих методик? Выберите некоторые из методик и проведите самооценку мотивации, ответив на вопросы тестов и анкет. Подумайте, какую полезную для мотивационного самоменеджмента информацию дают эти методики.

Интерпретация результатов оценки мотивации сотрудника и формирование индивидуальной мотивационной системы

Упражнение 1 «Интерпретация мотиваторов» [13, с. 18—20]

Цель упражнения: развить навыки интерпретации данных о мотиваторах и разработки рекомендаций по процессу мотивации персонала.

Задание. Ниже приведены примеры совокупностей мотивов сотрудников или кандидатов на должность. Дайте интерпретацию мотивам. Ответьте на следующие вопросы:

- Для каких видов деятельности и каких должностных позиций больше подходит такой набор мотивов?
- Как бы вы мотивировали конкретного человека, какие возможности и опасности вы видите при управлении таким человеком?
- Каким образом должны быть реализованы для данного человека функции управления персоналом: оценки, стимулирования, мотивации, развития, формирования климата и т. д.?

При затруднении с самостоятельными ответами можно воспользоваться таблицей приложения. Интерпретация отдельно взятого мотива может отличаться от его интерпретации в контексте с другими значимыми мотивами.

Совокупности мотивов, содержащиеся в картах мотивации сотрудников (перечисленные мотивы имеют равную значимость для сотрудника):

1) деньги, творческая задача, карьерный рост, четкость целей;
2) стабильность, зарплата, коллектив, удобный график;
3) удовлетворенность работой, деньги, результат, соответствие ожиданиям (своим и других сотрудников);
4) одобрение, вознаграждение, рост статуса, карьерный рост, давление;
5) человеческие отношения, понимание общих целей, понимание необходимости, результат, материальная форма карьерного роста;
6) амбиции, окружение, результат, уровень вознаграждения.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Упражнение 2 «Анализ карты мотиваторов» [16, с. 115—116]

Цели упражнения: познакомиться с мотивационной картой как одним из видов оформления результатов оценки мотивации; определить преимущества и сложности заполнения мотивационной карты.

Задание. Ознакомьтесь с формой «Мотивационная карта сотрудника организации». Ответьте на следующие вопросы:

1. Насколько полезно заполнять мотивационную карту? Какую важную информацию можно получить из нее и какие управленческие решения она позволяет разработать?

2. С какими трудностями можно столкнуться при заполнении карты мотивации? Как можно преодолеть данные трудности?

Мотивационная карта

Ф.И.О. сотрудника _____

Подразделение, должность _____

Рейтинг по результатам труда (или сами результаты труда, или иной рейтинг), если таковые имеются _____

Потребности и мотивы труда сотрудника	Степень насущности данных потребностей	Мотивационные мероприятия, уже проводимые по удовлетворению данной потребности, их результаты	Имеются ли у предприятия возможности для удовлетворения данной потребности в дальнейшем	Предполагаемый результат удовлетворения данной потребности (рост эффективности, качества, профессионального уровня)	Сопоставление результата с затратами и вывод об эффективности мотивации по данной потребности	Необходимость удовлетворения потребности в будущем	
						ближайшем	отдаленном

Практическое исследование «Анализ мотивационной структуры личности и разработка рекомендаций по функциям управления персоналом»

Цель исследования: развить навыки оценки и анализа информации о мотивации, принятия решений по результатам анализа.

Задание (выполняется в подгруппе):

1. Разработать инструментарий (анкету или бланк устного интервью), позволяющий выявить базовые мотивы труда личности, ее трудовые ценности и обусловившие их потребности. Для четкого понимания различий и связи в понятиях мотивы, ценности, потребности воспользуйтесь схемой детерминации поведения личности в организации.

При составлении анкеты предусмотреть приемы получения максимально возможно объективной информации (контрольные и уточняющие во-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

просы, предполагающие выбор в заданной ситуации — проективные и ситуационные вопросы). Разработанный инструментарий должен быть направлен на решение ниже представленных задач:

• с помощью разработанной анкеты, листа стандартизированного интервью опросить участников другой подгруппы;

• обработать полученные в результате опроса данные; сопоставить потребности, ценности и мотивы труда опрошенных людей; определить характер их взаимосвязи — согласованность или противоречие;

• описать мотивационную сферу опрашиваемой личности и всей подгруппы, представить структуру мотивационной сферы, для чего определить показатели: разнообразие мотивов, иерархия мотивов, сила мотивов, устойчивость мотивов;

• графически построить мотивационное ядро личности (каждого опрошенного респондента).

Основываясь на показателях мотивационной структуры и содержании мотивационного ядра:

• дать краткую характеристику каждого опрошенного в ролях «рядового сотрудника», «руководителя подразделения», «руководителя организации, в которой он (она) работает»;

• дать рекомендации по системе стимулирования и мотивации данного сотрудника. Какие условия необходимы для совершенствования системы мотивов сотрудника с учетом особенностей должности и организации, в которой он работает;

• разработать план развития (коррекции мотивации труда, обучения, перемещений, усложнения заданий и пр.) данного специалиста; спрогнозировать поведение личности при трудовых перемещениях, обучении;

• определить возможности участия опрошенного человека в командной работе (работа над инновационным проектом организации), спрогнозировать его поведение как участника команды. При этом в качестве команды рассмотреть всю подгруппу опрошенных людей.

Задание для самостоятельной внеаудиторной работы
Упражнение «Навыки интерпретации ответов на вопросы о мотивации» [13, с. 21—23]

Цель упражнения: развить навыки анализа и интерпретации ответов на вопросы о мотивации сотрудников.

Задание. Ниже предложены два блока ситуационных вопросов:

• первый блок — вопросы на выбор между разными мотиваторами;

• второй блок — вопросы на демонстрацию ценностей.

Проанализируйте, какую информацию, полезную для создания индивидуальной системы мотивирования сотрудника, мы можем получить из ответов на вопросы в первом и втором блоке.

Приведите примеры ответов (ваших или людей, которых вы хорошо знаете), исходя из них определите мотиваторы и обоснуйте систему соответствующего мотивирования.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Первый блок — вопросы на выбор между мотиваторами.

1. Представьте себе, что вы одновременно получили два предложения от работодателей. Какими будут критерии вашего выбора?

2. Вам нужно сделать выбор между двумя системами оплаты труда: в первом случае это высокий оклад, но без возможности получать комиссионные; во втором — более низкий оклад, но очень высокие комиссионные. Таким образом, во втором случае совокупный доход может быть существенно выше, чем в первом, однако вторая ситуация менее стабильная.

3. У вас есть возможность выбора: работать с уже имеющимися клиентами и поддерживать существующую сеть сбыта или искать клиентов в новом регионе. Вознаграждение в обоих случаях одинаковое. Что вы выберете и почему?

Второй блок — вопросы на ценности, позволяющие увидеть, какой тип корпоративной культуры и взаимоотношений между людьми будет выступать в качестве дополнительного или основного мотиватора.

1. Перед сотрудником важная задача. Проанализировав ситуацию, он пришел к выводу: лучше всего действовать по плану *X*. Руководитель же считает более эффективным план *Y*. Как следует поступить руководителю?

2. Опишите идеальную команду. Назовите (опишите) ваше место в ней.

3. Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью? Обоснуйте свое мнение. Кого из них взяли бы на работу вы?

4. Вы случайно узнаете, что ваш коллега (не руководитель и не подчиненный) систематически совершает нечестные поступки по отношению к компании, в которой выработаете. Каковы ваши действия?

5. Вы знаете, что ваш коллега плохо говорит о вас за глаза, и это мешает вашей карьере. Ваши действия?

6. Вы должны срочно ответить на запрос клиента: вы ему это пообещали. В этот момент ваш руководитель просит вас предоставить ему какую-то аналитическую справку. Сделать и то и другое вовремя вы не сможете. Ваши действия?

Методы и способы коррекции мотивационного потенциала персонала

Упражнение 1 «Схема планирования коррекции карты мотиваторов» [13, с. 63—65]

Цель упражнения: изучить технологию планирования идеальной карты мотиваторов и разработки карты изменений мотиваторов.

Задание. Ознакомьтесь с информацией в табл. 2.3. Опираясь на характеристику культуры организации и особенности заданных в качестве примеров видов деятельности, сделайте выводы: почему получились идеальные карты мотиваторов именно в том виде, как они представлены в таблице. Изучите карты изменений мотиваторов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 2.3

Примеры планирования идеальной карты мотиваторов и изменений в существующей карте

Особенности культуры организации (одна организация для всех)	Должность	Существующая карта мотиваторов	Идеальная карта мотиваторов	Карта изменений (– снять, + добавить)
Культура задачи, команда, ориентация на достижения, гибкость, большое значение придается атмосфере в коллективе и стабильности команды. Установка на обучение, развитие, рост людей внутри компании. Демократический стиль менеджмента, высокая степень ответственности каждого сотрудника за свой участок работы	1. Специалист отдела логистики	Зарплата. Стабильность. Коллектив. Нормальный рабочий график	Профессиональный рост. Зарплата. Результат. Коллектив. Стабильность	Нормальный рабочий график + профессиональный рост + результат. Перемещения: зарплата — не на первом месте; стабильность — на последнем месте
	2. Супервайзер отдела продаж	Результат. Бонус. Карьера	Результат. Бонус. Карьера. Хорошая команда	+ команда
	3. Главный бухгалтер	Профессионализм. Ответственность. Перспективы. Зарплата	Профессионализм. Ответственность. Команда. Перспективы. Зарплата	+ команда

Упражнение 2 «Корректировка мотиваторов» [13, с. 68—69]

Цель упражнения: развить навыки составления оптимальной карты мотиваторов и планирования изменений мотиваторов.

Задание. Изучите существующие карты мотиваторов, представленные в табл. 2.4. Исходя из ситуации и поставленной задачи составьте оптимальную карту. Решите, каким образом можно осуществить корректировку карты мотиваторов.

Таблица 2.4

Изменение карты мотиваторов

Существующая карта мотиваторов	Описание ситуации/задачи	Оптимальная карта мотиваторов	Модель изменений
Соревнование. Интерес. Доход. Статус	1. Сотрудник переводится на самостоятельный проект, где его работа уже не будет сравниваться с работой других сотрудников, при этом ему очень важно уметь стро-		

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 2.4

Существующая карта мотиваторов	Описание ситуации/задачи	Оптимальная карта мотиваторов	Модель изменений
	ить отношения и взаимодействовать с другими отделами в компании. 2. Планируется продвижение сотрудника на руководящую позицию через несколько месяцев		
Деньги. Карьера. Признание	1. Компания очень довольна работой сотрудника, однако перспектив карьерного роста для него в ближайшие два года нет. 2. Сотрудник работает в отделе, где очень важно постоянно повышать профессиональный уровень, в то же время результаты измеряются в качественных, а не количественных показателях		
Похвала. Одобрение. Коллектив. Профессиональный рост	1. Руководитель данного сотрудника достаточно жесткий человек, не склонный к похвалам. 2. Планируется карьерный рост сотрудника в ближайшие полгода		
Амбиции. Содержание работы. Хороший руководитель. Уровень дохода	1. Сотрудник слишком конкурентен по отношению к другим, поэтому мы считаем необходимым развивать у него кооперативность, желание помочь коллегам и снижать конкурентность. 2. В ближайшее время ожидается смена руководителя		
Зарплата. Атмосфера. Результат	1. Предполагается перевод сотрудника на работу, территориально удаленную от основного офиса. 2. Карьерный рост через несколько месяцев		

Упражнение 3 «Автономизация мотива» [13]

Цель упражнения: изучить метод автономизации мотивов в процессе коррекции мотивации личности.

Задание. Ознакомьтесь с ситуациями и потренируйтесь в выборе способов автономизации мотивов.

Ситуации:

1. Сотрудник давно работает в компании, претендует на карьерный рост, но такой возможности руководство предоставить ему пока не может. Предложите схему автономизации мотива для выхода из подобной ситуации.

2. Человек меняет специальность: на предыдущем месте работы он занимал более высокую должность, привык чувствовать себя хозяином положения. Для него важен как статус, так и признание, уважение со стороны

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

окружающих. В ближайшее время ему предстоит работать с клиентами. Поэтому он должен будет в большей степени прислушиваться к чужому мнению, нежели настаивать на своем. Кроме того, не исключены ситуации отказов или возражений со стороны клиентов. Что нужно сделать, чтобы и в этих условиях человек мог достичь успеха и был удовлетворен своей новой работой? Предложите автономизацию мотива.

Демотивация сотрудников и способы ее преодоления

Упражнение 1 «Преодоление причин демотивации» [13, с. 231—238]

Цель упражнения: разработать комплекс мероприятий по преодолению причин демотивации.

Задание. В табл. 2.5 представлены причины, могущие вызвать демотивацию сотрудников; приведены индивидуальные характеристики сотрудников и мотиваторов, наличие которых является предпосылкой для той или иной причины демотивации. Разработайте план мероприятий по преодолению причин демотивации; что конкретно можно сделать, чтобы избежать демотивации сотрудников. Рекомендуемые вами мероприятия кратко впишите в таблицу и подготовьтесь к устной их аргументации. В качестве примера требуемого итога выполнения задания в начале таблицы приведены возможные действия по первой причине демотивации. Варианты выполнения упражнения:

1. Индивидуальное или командное заполнение всей табл. 2.5.
2. Каждая команда может выбрать 3—4 причины демотивации, обсуждение которых представляет интерес для членов команды или они лично сталкивались с подобными причинами, наблюдали их в своей организации. По выбранным причинам продумайте возможные действия, направленные на преодоление демотивации работников.

Таблица 2.5

Причины и способы преодоления демотивации персонала

Причина демотивации	Категория людей, карта мотиваторов и/или личностные особенности которых делают такую демотивацию наиболее типичной	Возможные действия
1. Постоянные стрессовые нагрузки	Карта мотиваторов: стабильность, гигиенические факторы. Более склонен к данной демотивации человек процессов и процедур. В действительности постоянные стрессовые нагрузки вызывают демотивацию или просто снижение работоспособности практически у любого человека	Пересмотреть планку цели, перераспределить задачи в том случае, если сотрудник реально перегружен. Если стрессовые нагрузки связаны с недостаточной квалификацией, то сотрудника стоит

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл. 2.5

Причина демотивации	Категория людей, карта мотиваторов и/или личностные особенности которых делают такую демотивацию наиболее типичной	Возможные действия
		обучить. Если стрессовые нагрузки связаны с какими-то личностными качествами, которые сложно изменить (например, человек склонен к медленному переключению внимания, а работа требует очень быстрого), то стоит подумать о ротации, т. е. перемещении сотрудника
2. Работа требует более высокой квалификации	Люди, у которых нет стремления к профессиональному или карьерному росту, а также перфекционисты (т. е. те, кто стремится к идеальному результату и испытывает сильное разочарование в случае его недостижения). Кроме того, сотрудники с низким уровнем обучаемости, а также легкообучаемые, которым не предоставляется такой возможности	
3. Уровень работы ниже, чем квалификация сотрудника	Люди амбициозные, ориентированные на достижения, результаты высокого уровня. Профессиональный рост, интересная работа, карьера, развитие — все эти параметры в карте мотиваторов указывают на высокую вероятность такой демотивации	
4. «Надоело»: все слишком привычно и повторяемо	Сотрудники, в карте мотиваторов которых присутствуют такие положения, как развитие, интерес, новизна и т. п., а также люди возможностей, ориентированные на результат	
5. Работа предполагает слишком много процедур	Люди возможностей, результата, с низкой степенью детальности, а также те, кто ориентирован на творческий характер работы, новизну	
6. Слишком много изменений	Люди, ориентированные на стабильность, с трудом адаптирующиеся к изменяющейся ситуации, труднообучаемые. Однако частые и слабо прогнозируемые перемены могут вызвать демотивацию практически у любого человека	
7. Реструктуризация (поглощения, слияния и т. д.)	Вызывает демотивацию почти у всех сотрудников из-за ощущения высокой степени неопределенности и незащи-	

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Продолжение табл. 2.5

Причина демотивации	Категория людей, карта мотиваторов и/или личностные особенности которых делают такую демотивацию наиболее типичной	Возможные действия
	щенности. Особенно трудно переносится сотрудниками, тяготеющими к стабильности, процедурам и хорошим отношениям (при подобных переменах отношения и микроклимат в коллективе почти всегда страдают)	
8. Нужно слишком многое разрабатывать самому и нести за это ответственность	Люди, тяготеющие к внешней референции и нуждающиеся в значительной поддержке извне, а также те, кто обладает недостаточно высокой степенью креативности, самостоятельности и склонен избегать ответственности	
9. Низкая степень делегирования и (или) доверия	Ситуация, противоположная предыдущей. Характерна пля людей самостоятельных, амбициозных. Для них важно принимать решения, иметь большую зону ответственности. В большинстве случаев это относится к людям, ориентированным на карьерное и профессиональное развитие	
10. Очень высокая степень делегирования и (или) доверия, недостаточное внимание со стороны руководителя	Люди, тяготеющие к внешней референции, а также те, в карте мотиваторов которых присутствуют такие понятия, как отношения, микроклимат, атмосфера, т. е. люди, нуждающиеся во внешней поддержке и одобрении	
11. Отсутствие возможности профессионального роста и развития	Сотрудники, ориентированные на профессиональный рост, развитие, интересную работу, новизну и т. п. Также может вызвать демотивацию и у тех, кому просто надоела, приелась их нынешняя работа	
12. Отсутствие карьерного роста	Люди, стремящиеся к карьерному росту или слишком долго (более 3—5 лет) проработавшие на одной позиции	
13. Недостаток признания, похвалы	Признание, похвала, одобрение, вознаграждение в карте мотиваторов; люди, тяготеющие к внешней референции	
14. Недовольство своим положением в сравнении с положением других сотрудников	Сотрудники, ориентированные на статус, положение в обществе, придающие большое значение общепринятым нормам, а также все те, кто тяготеет к внешней референции. Также часто характерно для закомплексованных людей с неадекватной самооценкой:	

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 2.5

Причина демотивации	Категория людей, карта мотиваторов и/или личностные особенности которых делают такую демотивацию наиболее типичной	Возможные действия
	им надо либо выделяться на фоне других людей, либо самоутверждаться за их счет	
15. Позиционирование сотрудника в коллективе	Люди амбициозные, претендующие на лидирующие позиции, а также все те, кто имеет повышенную потребность в признании и получении положительного подкрепления	
16. Изменение политики компании	Все категории сотрудников в случае ухудшения ситуации или неправильного внедрения изменений. Люди процедур, ориентированные на стабильность; люди избегания — в случае любых, даже правильно проводимых изменений	
17. Деньги как покупательное средство	Люди, для которых деньги очень значимы, и которые при этом не удовлетворены своим заработком	

Анализ ситуации «Демотивация персонала» [13, с. 239—240]

Цель анализа: развить навыки поиска способов преодоления демотивации сотрудников.

Задание. Рассмотрите несколько практических ситуаций демотивации и предложите варианты ее устранения, способы повышения мотивированности работников.

Ситуация 1. Сотрудница, давно работающая в компании и заслуженно переместившаяся из секретариата в отдел логистики, на данный момент давно переросла и эту позицию, тем более что руководитель не очень склонен к делегированию полномочий. На данный момент возможностей перемещения сотрудницы нет. Какие способы выхода из этой ситуации можно предложить?

Ситуация 2. Монтажники мебельной компании, не удовлетворенные уровнем зарплаты, сообщают руководителю отдела, что зарплата их не устраивает и они будут искать другую работу. Компания не заинтересована в их уходе, так как обучение новых работников займет довольно много времени, и их руководитель идет к генеральному директору. Директор заявляет, что компания не может позволить себе снизить норму прибыли за счет увеличения зарплаты монтажникам. Какой выход из данной ситуации можно предложить?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ситуация 3. Сотрудник регионального филиала компании явно демотивирован. В разговоре с сотрудником службы персонала он объясняет свою демотивацию невниманием к нему непосредственного руководителя тем, что его не ценят и не видят перспектив его дальнейшего развития в компании. В ходе разговора выяснилось, что он — явно «командный» игрок. Ему просто необходимо больше внимания. Руководитель, узнав об этом, направляют сотрудника на курсы повышения квалификации, но тот еще в большей мере демотивируется. С чем связана его демотивация, какую ошибку допустил руководитель, что необходимо сделать руководителю, чтобы исправить положение?

Задание для самостоятельной внеаудиторной работы
Упражнение «Действия по сбалансированности мотивации и возможностей персонала» [13, с. 229—231]

Цель упражнения: выработать предупреждающие демотивацию меры.

Задание. В табл. 2.6 рассматриваются четыре категории сотрудников в зависимости от вариантов соотношения их мотивации и возможностей. Любая из этих категорий персонала требует определенных проактивных методов управления с целью своевременной ликвидации или предупреждения проблем.

Продумайте, какие именно действия необходимо предпринять в отношении каждой категории сотрудников, которые позволят привести в сбалансированное соотношение их возможности и мотивацию, а также позволят поддерживать этот баланс.

Заполните последний столбец табл. 2.6, после чего сверьте свои ответы с рекомендуемым в литературе планом действий (Приложение 2).

Таблица 2.6

Категории сотрудников и основные схемы действий

Категория сотрудника в зависимости от соотношения его мотивации и возможностей	Текущий вывод о сотруднике	Предполагаемые действия
ХОЧЕТ —МОЖЕТ	Оптимальный на данный момент сотрудник	
ХОЧЕТ — НЕ МОЖЕТ	Мотивированный сотрудник с недостаточными для данной работы возможностями	
НЕ ХОЧЕТ—МОЖЕТ	Достаточно квалифицированный, но не мотивированный сотрудник	
НЕ ХОЧЕТ — НЕ МОЖЕТ	Данный сотрудник не соответствует подностью	

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Формирование механизма мотивации в организации и оценка его эффективности

Упражнение «Диагностика мотивационной среды компании» [22, с. 166—167]

Цели упражнения: познакомиться с методикой оценки мотивационной среды компании; сформировать навыки интерпретации полученных с ее помощью данных.

Задание. До выполнения упражнения ознакомьтесь с приведенными ниже теоретическими основами мотивационной среды компании.

Теоретические основы. Сама по себе системамотивации, разработанная в компании, еще не мотивирует персонал. Система будет реально стимулировать сотрудников к высоким достижениям лишь при условии, что в компании присутствует мотивационная среда. Она складывается из отношения сотрудников к мотивационным мерам.

Мотивационная среда — совокупность условий, влияющих на усилия, прилагаемые сотрудниками для достижения целей компании, следовательно, на эффективность их деятельности.

Критерии диагностики уровня развития мотивационной среды компании:

1. Наличие в компании стандартов, в которых описаны ожидаемые от сотрудников модели поведения и результаты деятельности. Понимание и осознание каждым сотрудником этих стандартов, владение полной информацией о предъявляемых требованиях.
2. Вознаграждения четко увязаны с показателями труда, достижениями и успехами сотрудников.
3. Вознаграждения интересны сотрудникам, соответствуют их потребностям и мотивам.
4. Наличие объективной и однозначной оценки деятельности сотрудников. Понятность критериев оценки. Установление сложно достижимых, но реальных показателей деятельности.
5. Уверенность сотрудников в обязательном получении ожидаемого вознаграждения, что достигается с помощью официально установленных критериев и показателей вознаграждения и четкого следования им.
6. Наличие корпоративных норм поддержания статуса сотрудника в соответствии с его профессионализмом и достижениями.

Существует анкета с целью диагностики мотивационной среды подразделения (компании), которая представлена в разделе 3.

Задание.

1. Ознакомьтесь с анкетой, направленной на диагностику мотивационной среды.
2. Данная анкета была использована с целью определения мотивационной среды в подразделении, состоящем из десяти человек.

В результате анализа по каждому вопросу анкеты были получены средние оценки:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вопрос 1 — 4,7 балла
Вопрос 2 — 1,6 балла
Вопрос 3 — 7,3 балла
Вопрос 4 — 1 балл
Вопрос 5 — 1,1 балла
Вопрос 6 — 7 баллов
Вопрос 7 — 2,6 балла
Вопрос 8 — 1,7 балла
Вопрос 9 — 5,6 балла
Вопрос 10 — 1,9 балла
Вопрос 11 — 4,4 балла
Вопрос 12 — 6,2 балла
Вопрос 13 — 6 баллов
Вопрос 14 — 6,8 балла
Вопрос 15 — 1,4 балла
Вопрос 16 — 5,2 балла

На основании этих данных сделайте заключение: какие существуют проблемы мотивационного характера в данном подразделении. Дайте рекомендации по улучшению мотивационной среды подразделения; разработайте план действий руководителя, позволяющий устранить выявленные проблемы.

Тематическая конференция «Эффективность внутренней и внешней мотивации студентов и направления развития мотивации»

Форма подготовки: групповое микроисследование (рабочие группы по 6—7 человек). Всего в каждой учебной группе 3—4 исследовательские рабочие группы.

Цели исследования: выявить и проанализировать с точки зрения действенности различные мотивационные факторы, влияющие на определенный вид деятельности студентов; развить навыки самостоятельного исследования и анализа инструментов мотивации; сформировать навыки использования экспертных методов оценки эффективности мотивационных факторов.

Распределение ролей и обязанностей с итоговой оценкой вклада и уровня выполнения задания (возможен вариант, когда все участники выполняют роли и разработчика, и анкетера, и аналитика; в этом случае оценка суммируется по всем функциям):

Роль и Ф.И.О. исполнителя	Обязанности	Качество выполнения обязанности	Весовой коэффициент (устанавливается группой по своему усмотрению)	Итоговая оценка
Руководитель	Организация и контроль исследования			
Разработчик инструментария	Разработка инструментария			
Разработчик инструментария	Разработка инструментария			
Анкетер	Опрос			
Анкетер	Опрос			
Аналитик	Анализ данных			
Докладчик	Сообщение на конференции			

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Оценку качества выполнения обязанности по пятибалльной системе выставляет руководитель, руководителю — члены группы.

Методы и средства подготовки:

• основной метод — опрос студентов (выборочно опросить студентов 1—4-го курсов) и по необходимости преподавателей в качестве экспертов;

• дополнительные средства: предварительный анализ литературы, составление критериев и инструментов оценки эффективности мотивации, опросные методы, анализ и обобщение результатов.

Примерные темы сообщений на конференции (темы не должны повторяться):

1. Эффективность внутренней мотивации студентов к учебной деятельности.
2. Эффективность стимулирования учебной деятельности студентов.
3. Оценка воздействия разных форм промежуточного и итогового контроля знаний студентов на формирование мотивации учебной деятельности.
4. Эффективность внутренней и внешней мотивации научной деятельности студентов.
5. Эффективность стимулирования самостоятельной работы, самообразования студентов.
6. Эффективность мотивации студентов к будущей профессиональной деятельности.
7. Эффективность мотивации и стимулирования посещаемости занятий студентами.

В микроисследовании и сообщении необходимо раскрыть:

• общее состояние мотивации (по мнению опрошенных);

• основные характеристики внутренних мотиваторов;

• существующие средства и инструменты внешней мотивации, стимулирования;

• эффективность различных средств мотивации;

• экспертное и собственное видение дальнейшего развития способов мотивации.

Желательно использовать в исследовании определенные теории мотивации, проверить их положения на практике и сделать выводы по эффективности мотивации студентов, основываясь на идеях теорий.

Возможна замена тем по эффективности мотивации учебной деятельности на темы, близкие к дипломным работам и дипломным проектам. Например, в темах, связанных с отбором персонала, можно изучить с помощью опроса предпочитаемый студентами механизм отбора в компании, каким они видят эффективный отбор, что означает для них понятие «справедливая технология отбора», каким должен быть отбор с точки зрения теории ожидания и т. д. Аналогично можно продумать тематику микроисследований в рамках других тем выпускных квалификационных работ.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Комплексные задания к разделу 2. Технологии и методы оценки мотивации, ее интерпретации, формирования и коррекции

Анализ ситуации «Принятие кадровых решений на основе анализа карты мотиваторов сотрудников виртуального отдела» [13]

Цель анализа: развить навыки выработки и обоснования комплексного решения по назначению на должность, развитию сотрудников, основываясь на анализе карты мотиваторов.

Задание. Ознакомьтесь с деятельностью виртуального отдела, его сотрудниками и внимательно изучите карту мотиваторов каждого сотрудника. Выполните задания с учетом возникшей в отделе ситуации.

ВИРТУАЛЬНЫЙ ОТДЕЛ

Компания *Y* работает со сложной продукцией, причем стратегия и тактика сбыта предполагают работу как по схеме B2C (business to customer), т. е. работу с конечным пользователем — организацией, так и B2B (business to business), т. е. взаимодействие с дистрибьюторами и сбытовыми сетями. Кроме того, компания периодически участвует в крупных тендерных проектах, что является наиболее сложным видом продаж, так как для их осуществления необходимо четко структурировать процесс, уметь хорошо прогнозировать и учитывать многоуровневую структуру принятия решений. Продукция компании сложная; для работы с ней необходимо пройти специальное обучение; бизнес во многом зависит, с одной стороны, от построения долгосрочных позитивных отношений с клиентами, а с другой — от грамотных стратегии и тактики, требующих от сотрудника определенной креативности, инновационности и аналитических способностей.

Оргструктура компании продуктовая, т. е. в рамках одного коммерческого отдела сотрудники продвигают несколько продуктов одной группы. Отдел *X*, с которым мы познакомимся и будем работать дальше, — один из коммерческих отделов — занимается общей для сотрудников продуктовой группой. В последние два года бизнес сильно вырос. Поэтому на работу принято несколько новых сотрудников. Тенденция роста сохраняется.

Компания тяготеет к корпоративной культуре командного типа, или к групповому управлению, однако временами могут появляться тенденции к организационному управлению. В первую очередь в ней ценятся лидерские качества, здоровая амбициозность и кооперативность, т. е. готовность помочь коллегам как из собственного отдела, так и из других подразделений, стремление к развитию, профессиональному и карьерному росту. Основной критерий оценки сотрудника — результат; процессам уделяется значительно меньше внимания. Система мотивации как материальная, так и нематериальная. Система материальной мотивации дает сотруд-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

никам возможность при хороших результатах зарабатывать очень высокие бонусы, которые иногда значительно превышают размер оклада. В нематериальной мотивации основной стимул — реальная возможность профессионального и карьерного роста, а также положительная в целом атмосфера в коллективе, различные корпоративные мероприятия.

Нам предстоит поближе познакомиться с каждым из сотрудников отдела *X*, а также принять ряд управленческих решений и предпринять определенные действия в отношении большинства из них.

Станислав Александров, 32 года. В компании работает четыре года. В последнее время его результаты существенно улучшились (впрочем, они всегда были неплохими). Явно претендует на рост, считая, что на занимаемой позиция уже исчерпал все возможности развития. Обладает лидерскими задатками. Однако для него характерен достаточно жесткий стиль аргументации. Не теряется в сложных ситуациях. Основным условием успеха считает твердое отстаивание собственной позиции и настойчивость. Именно этим объясняет свои успехи в работе с клиентами. Имеет одни из самых высоких показателей по продажам в компании, считает эффективной систему, при которой бонусы могут достигать значительных размеров, отражая реальный вклад того или иного сотрудника. В отделе может влиять на других сотрудников, хотя это влияние не всегда позитивно. Работе в компании предшествовала успешная и быстрая карьера в менее крупной организации. Имеет опыт руководящей работы. Пользуется уважением среди сотрудников. Многие из них считают, что ему уже пора выходить на новый, более высокий карьерный уровень. Некоторые коллеги предпочитают осторожно вести себя с этим человеком в сложных ситуациях.

Карта мотиваторов: карьерный рост, уровень дохода, признание.

Мария Петрова, 31 год. В компании работает примерно год, до этого долго работала в организации аналогичного профиля. Стремится к прогнозируемым результатам, охотно берется и за новые проекты, обладает высоким уровнем креативности. Неконфликтна, часто берет ответственность на себя, однако нередко излишне эмоционально реагирует на сложные ситуации. В коллективе ее успехи вызвали достаточно неоднозначную реакцию, так как в нем много уже давно работающих сотрудников. В команде имеет склонность к роли генератора идей, часто высказывает действительно новые идеи, однако порой ее аргументация скорее эмоциональна, нежели логична. Встречая скептическое отношение коллег к предлагаемым идеям, может сильно расстроиться и долго переживать. Стремится к обучению, повышению профессионального уровня. Большинство сотрудников считают ее новатором и интересным человеком, однако некоторые относятся к ней как к выскочке.

Карта мотиваторов: профессиональный рост, новизна, взаимоотношения, вознаграждение.

Николай Сидоров, 38 лет. В компании работает шесть лет. Имеет хорошо налаженные отношения с клиентами. Результативность несколько снизилась, но и сейчас находится на вполне достойном уровне. Предпочитает «бизнес-отношения», отлично знает продукцию, но не всегда заинтересо-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ван в новых методах ее продвижения. С точки зрения отношений в отделе скорее «одиночка». Отличается высокой степенью консерватизма, нередко скептически воспринимает новые идеи, однако предпочитает избегать открытой критики или протеста. Некоторое время назад при обсуждении с руководителем перспектив развития и роста заявил, что отдает предпочтение спокойной работе, старается двигаться по уже известной, накатанной дорожке. Предпочитает высокие бонусы (которые получает сейчас) некоторой потере в деньгах при карьерном продвижении, пусть и с возможным последующим ростом. Репутация в компании неоднозначная, отношения с коллегами неплохие, однако некоторые скептически относятся к его конформизму и консерватизму.

Карта мотиваторов: доход, хорошие отношения, стабильность.

Наталья Кузнецова, 30 лет. В компании работает четыре года. Показала отличные результаты в тендерном бизнесе, хороший организатор, всегда точно соблюдает сроки и условия договоренностей. Умеренно высокий уровень амбициозности, но стиль общения скорее мягкий, часто не настаивает на своем даже тогда, когда это стоило бы сделать. Очень высокая степень обучаемости. С готовностью берется за решение новых задач, может работать автономно. В команде очень часто берет на себя роль как генератора идей, так и администратора. Настроена на помощь коллегам, оказала реальную помощь многим новичкам. Отличается системным мышлением, сочетает креативность и хорошие административные навыки. Имеет хорошую репутацию в компании.

Карта мотиваторов: профессиональный рост, результат, хорошие отношения, доход.

Борис Васин, 36 лет. В компании работает год. Легко вошел в коллектив, быстро адаптировался к новому бизнесу. Имеет отличные отношения с клиентами, лоялен к руководству, в коллективе предпочитает выслушивать мнения других, а не высказывать свое. Имеет значительный опыт и в продажах, и в маркетинге. На мозговых штурмах иногда выдает интересные идеи, однако, если не получает одобрения сразу, легко от них отказывается. С трудом воспринимает критику. С большим энтузиазмом участвует в торговых конкурсах, очень ценит награды. Испытывает определенные психологические трудности при работе в нестабильной и трудно прогнозируемой ситуации, в этом случае нуждается в серьезной поддержке руководства. Репутация в компании в целом неплохая, считается приятным человеком, не занимающим крайних позиций.

Карта мотиваторов: стабильность, хорошие отношения в коллективе, доход, похвала.

Ирина Андреева, 28 лет. В компании работает год. Отличается высокой степенью ответственности, при решении сложных задач всегда старается добиться максимального результата. Ориентирована на обучение, обучается быстро и легко. Предпочитает выслушать более опытных людей, часто обращается за советом. Любит быть на виду, чувствительна к похвале. Справедливую критику воспринимает позитивно, стремится сразу же улучшить показатели. Неконфликтна, хорошо выстраивает отношения с людь-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ми. Ориентирована на сложные задачи, в команде тяготеет к роли лидера. Иногда проявляет нетерпение и пытается сразу добиться невозможного. В компании пользуется репутацией перспективного сотрудника, а также человека, у которого можно почерпнуть интересные идеи и при этом получить их рациональное обоснование.

Карта мотиваторов: профессиональный и карьерный рост, вознаграждение, признание, результат.

Сюжет. В отделе *X* был очень хороший руководитель, Анна Константиновна. Но вот она получает предложение о переходе на более высокую и интересную для нее позицию внутри компании. В связи с тем что в компании принята концепция внутреннего карьерного роста, вам необходимо решить, кому из сотрудников отдела предложить повышение.

Анна Константиновна, идущая на повышение, работает в компании более 5 лет, начинала на рядовой позиции, стала лучшим по результатам сотрудником, в результате чего три года назад была назначена руководителем. Отдает предпочтение демократическому стилю управления, ориентирована на результат и максимальные достижения. Считалась подлинно харизматическим лидером, умела урегулировать проблемы и разногласия, хорошо мотивировала людей и эффективно использовала их индивидуальные особенности. При ней отдел *X* стал быстро развиваться. Какова вероятная реакция каждого сотрудника на ситуацию смены руководителя (независимо от того, кто будет руководителем).

Задание 1. Перечислите сложности, могущие вызвать уход руководителя отдела, вне зависимости от качества замены. Какова вероятная реакция каждого сотрудника на ситуацию смены руководителя (независимо от того, кто будет руководителем).

Задание 2. Предложите оптимальные варианты продвижения одного (или несколько кандидатур) из сотрудников отдела на место Анны Константиновны.

Задание 3. Подумайте, какие возможности и угрозы для отдела в целом и его сотрудников несет в себе выбранный вами вариант(ты) замены (для этого составьте таблицу SWOT-анализа). Остановите свой выбор на конкретной кандидатуре.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Задание 4. Подготовьте дополнительную диагностическую беседу (сформулируйте вопросы на оценку мотивации) с вашим кандидатом, чтобы понять, насколько верны ваши предположения о его потенциале руководителя.

Задание 5. Определите тактику внедрения изменений. Каким образом вы будете предлагать новую должность выбранному вами сотруднику, учитывая его мотивацию? Какие задачи вы поставите перед этим человеком, исходя из возможностей и угроз, связанных с его назначением?

Задание 6. Спрогнозируйте положительные и отрицательные реакции со стороны каждого из сотрудников, которые может вызвать новое назна-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

чение. Какие действия можно предпринять, чтобы ослабить отрицательные тенденции и усилить положительные?

Задание 7. Исходя из анализа предыдущего задания, решите, в какой последовательности вы будете информировать сотрудников отдела X о новом назначении. Будете ли вы оповещать об этом всех сотрудников одновременно или поговорите с каждым из них в отдельности?

Задание 8. Какие мероприятия, направленные на командообразование и (или) изменение моделей поведения отдельных сотрудников, вы можете предложить? Каких результатов вы хотели бы достичь с помощью этих мероприятий? Какие планы развития вы можете предложить для сотрудников отдела?

Последовательно выполните все задания, имея в виду, что принятое управленческое решение обратной силы не имеет. Даже если на каком-то этапе вы пришли к выводу, что найденный вами выход далеко не лучший, развивайте ситуацию до победного конца. Таким образом, вы сможете пройти через цепочку управленческих решений в ситуации, максимально приближенной к реальной жизни и предполагающей существование замкнутого круга людей, обладающих вполне определенными заданными характеристиками, которые нельзя быстро изменить; отсутствие возможности дать «обратный ход»; наличие определенной групповой динамики.

Упражнение 1 «Мотивирование сотрудников виртуального отдела с помощью постановки целей, делегирования функций и контроля их достижения» [13, с. 127]

Цель упражнения: развить навыки постановки целей и задач, их делегирования и контроля с учетом комплексной характеристики мотивационной сферы сотрудников и мотивационной среды компании.

Задание.

1. Подберите для каждого из сотрудников виртуального отдела наиболее подходящие виды контроля применительно к задачам разной степени сложности и новизны. При этом вы должны учесть особенности карты мотиваторов сотрудников.

Таблица 2.7

Выбор видов контроля выполнения задач

Вид задачи	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Простая известная задача						
Простая новая задача						
Известная задача средней сложности						
Новая задача средней сложности						
Известная сложная задача						
Новая сложная задача						

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. Какие препятствия к делегированию и какие сопротивления могут возникнуть в следующих ситуациях и как их преодолеть? Какие мотиваторы вы сможете использовать при делегировании применительно к этим ситуациям?

Таблица 2.8

Выбор мотиваторов при делегировании функций

Делегируемая функция	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Длительная командировка в другой город для открытия филиала						
Систематизация базы данных						
Переход на продвижение нового продукта						
Коучинг нового сотрудника						
Подготовка презентации для отдела по новой продукции						
Подготовка пакета документов к тендеру и тендерного задания						

3. Сформулируйте все цели, представленные в таблице к заданию 2, в соответствии со SMART-критериями (вы вольны фантазировать в определении сроков и измерителей) и с учетом карты мотиваторов каждого из сотрудников виртуального отдела.

Упражнение 2 «Демотивация сотрудников виртуального отдела и способы ее преодоления» [13]

Цель упражнения: развить навыки прогноза вероятности демотивации сотрудников и выявления ее причин.

Задания.

1. Определите возможные причины демотивации каждого из сотрудников отдела в том случае, если они будут длительное время оставаться на своих позициях, и обоснуйте способы ее предотвращения или преодоления.

2. Какого рода демотивация или, наоборот, дополнительная мотивация может возникнуть у каждого из них при переходе на аналогичную должность в другой отдел?

Упражнение 3 «Коррекция мотивационного потенциала сотрудников виртуального отдела» [13]

Цель упражнения: развить навыки разработки решения по коррекции карты мотиваторов сотрудников.

Задание.

1. Какую коррекцию карты мотиваторов необходимо провести для каждого из сотрудников виртуального отдела? Обоснуйте свое мнение.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 2.9

Коррекция карты мотиваторов

Вид задачи	Александров	Петрова	Сидоров	Кузнецова	Васин	Андреева
Добавить мотиватор						
Снять или заменить мотиватор						

2. Проведите автономизацию мотива для каждого из сотрудников, чьи карты мотиваторов подверглись корректировке.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Раздел 3

МЕТОДИКИ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ И МОТИВОВ

Методики изучения мотивации профессиональной деятельности

Анкета оценки уровня мотивации сотрудников (вариант 1 для заполнения сотрудниками) [23, с. 56—59]

Инструкция. Пожалуйста, отметьте степень вашего несогласия или согласия с каждым из следующих утверждений.

Шкала:

1 — полностью и категорически не согласен;
2 — полностью не согласен;
3 — не согласен;
4 — затрудняюсь ответить;
5 — согласен;
6 — полностью согласен;
7 — целиком и полностью согласен.

Например, если вас попросят согласиться или не согласиться с утверждением: «Я жив», вы очевидно, выберете ответ 6 — «полностью согласен» или 7 — «целиком и полностью согласен».

Утверждения

Пункт А

1 2 3 4 5 6 7	Я много работаю сверхурочно
1 2 3 4 5 6 7	Я не прекращаю работу, пока не буду убежден, что сделал за день все, что мог
1 2 3 4 5 6 7	Я не использую все положенные выходные
1 2 3 4 5 6 7	Я редко пропускаю даже один рабочий день

Сумма баллов пункта А =

Пункт Б

1 2 3 4 5 6 7	На этой работе я тружусь более упорно, чем на предыдущих
1 2 3 4 5 6 7	Я работаю более интенсивно, чем большинство людей
1 2 3 4 5 6 7	Я прилагаю к работе максимум усилий
1 2 3 4 5 6 7	Я проявляю в работе максимум энтузиазма

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1 2 3 4 5 6 7	Я выбираю более напряженный режим работы, чем тот, в котором обычно работают люди

Сумма баллов пункта Б =

Пункт В

1 2 3 4 5 6 7	Когда я работаю, то не люблю, чтобы меня прерывали
1 2 3 4 5 6 7	Я редко делаю перерывы
1 2 3 4 5 6 7	Я полностью сконцентрирован на работе
1 2 3 4 5 6 7	На работе я часто теряю чувство времени
1 2 3 4 5 6 7	На работе я склонен забывать обо всем остальном

Сумма баллов пункта В =

Пункт Г

1 2 3 4 5 6 7	Работа для меня сама по себе является вознаграждением
1 2 3 4 5 6 7	Я получаю настоящее наслаждение от работы, которую выполняю в данное время

Сумма баллов пункта Г =

Пункт Д

1 2 3 4 5 6 7	Я доволен своей нынешней работой
1 2 3 4 5 6 7	В настоящее время я не могу представить себе другую работу
1 2 3 4 5 6 7	Я не ищу новое место работы

Сумма баллов пункта Д =

Пункт Е

1 2 3 4 5 6 7	Сейчас я выполняю работу на очень высоком уровне
1 2 3 4 5 6 7	Сейчас я работаю лучше, чем когда бы то ни было
1 2 3 4 5 6 7	Я выполняю работу даже лучше, чем могу (по собственным ощущениям)
1 2 3 4 5 6 7	Я исключительно хорошо работаю

Сумма баллов пункта Е =

Пункт Ж

1 2 3 4 5 6 7	Я часто делаю что-то сверх намеченного, что пойдет на пользу делу
1 2 3 4 5 6 7	Я часто добровольно вызываюсь выполнить то, что, по моему мнению, следует делать
1 2 3 4 5 6 7	Я люблю прилагать дополнительные усилия, чтобы ощущалась разница между посредственной и превосходной работой
1 2 3 4 5 6 7	Я делаю все, на что способен, чтобы выполнить работу как следует
1 2 3 4 5 6 7	Я не останусь довольным результатом, если он не будет соответствовать моим личным представлениям о высшем качестве

Сумма баллов пункта Ж =

Спасибо за участие.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Анкета оценки уровня мотивации сотрудников (вариант 2 для заполнения руководителем) [23, с. 45—48]

Инструкция. Укажите, насколько верно нижеприведенные утверждения описывают положение дел в вашей фирме. Пожалуйста, оцените в соответствии со шкалой степень вашего несогласия или согласия с каждым из следующих утверждений.

Шкала:

1 — полностью и категорически не согласен;
2 — полностью не согласен;
3 — не согласен;
4 — затрудняюсь ответить;
5 — согласен;
6 — полностью согласен;
7 — целиком и полностью согласен.

Например, если вас попросят согласиться или не согласиться с утверждением: «Я жив», вы очевидно, выберете ответ 6 — «полностью согласен» или 7 — «целиком и полностью согласен».

Утверждения

Пункт А

1 2 3 4 5 6 7	Сотрудники много работают сверхурочно
1 2 3 4 5 6 7	Они не прекратят работу, пока не будут убеждены, что сделали за день все, что могли
1 2 3 4 5 6 7	Они не используют целиком все положенные выходные
1 2 3 4 5 6 7	Они редко пропускают даже один рабочий день

Сумма баллов пункта А =

Пункт Б

1 2 3 4 5 6 7	На этой работе они трудятся более упорно, чем на предыдущих
1 2 3 4 5 6 7	Они работают более интенсивно, чем большинство людей
1 2 3 4 5 6 7	Они прилагают к работе максимум усилий
1 2 3 4 5 6 7	Они проявляют в работе максимум энтузиазма
1 2 3 4 5 6 7	Они выбирают более напряженный режим работы, чем другие

Сумма баллов пункта Б =

Пункт В

1 2 3 4 5 6 7	Когда они работают, то не любят, чтобы их прерывали
1 2 3 4 5 6 7	Они редко делают перерывы
1 2 3 4 5 6 7	Они полностью сконцентрированы на работе
1 2 3 4 5 6 7	На работе они часто теряют чувство времени
1 2 3 4 5 6 7	На работе они склонны забывать обо всем остальном

Сумма баллов пункта В =

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Пункт Г

1 2 3 4 5 6 7	Работа для них сама по себе является вознаграждением
1 2 3 4 5 6 7	Они получают настоящее наслаждение от работы, которую выполняют в данное время

Сумма баллов пункта Г =

Пункт Д

1 2 3 4 5 6 7	Они довольны своей нынешней работой
1 2 3 4 5 6 7	В настоящее время они не могут представить себе другую работу
1 2 3 4 5 6 7	Они не ищут новое место работы

Сумма баллов пункта Д =

Пункт Е

1 2 3 4 5 6 7	Сейчас они выполняют работу на очень высоком уровне
1 2 3 4 5 6 7	Сейчас они работают лучше, чем когда бы то ни было
1 2 3 4 5 6 7	Они выполняют работу лучше, чем они считали себя способными
1 2 3 4 5 6 7	Они исключительно хорошо работают

Сумма баллов пункта Е =

Пункт Ж

1 2 3 4 5 6 7	Они часто делают что-то сверх намеченного, что пойдет на пользу делу
1 2 3 4 5 6 7	Они часто добровольно вызываются выполнить то, что, по их мнению, следует делать
1 2 3 4 5 6 7	Они любят прилагать дополнительные усилия, чтобы ощущалась разница между посредственной и превосходной работой
1 2 3 4 5 6 7	Они делают все, на что способны, чтобы выполнить работу как следует
1 2 3 4 5 6 7	Они не останутся довольными результатом, если он не будет соответствовать их личным представлениям о высшем качестве

Сумма баллов пункта Ж =

Спасибо за участие.

Подсчет баллов и конечные результаты

Итоговые баллы пункта А/4	= Оценка количества времени, уделяемого работе
Итоговые баллы пункта Б/5	= Оценка прилагаемых усилий
Итоговые баллы пункта В/5	= Оценка сосредоточенности на работе
Итоговые баллы пункта Г/2	= Оценка удовлетворения от работы
Итоговые баллы пункта Д/3	= Оценка планов на будущее
Итоговые баллы пункта Е/4	= Оценка стремления добиться лучших результатов
Итоговые баллы пункта Ж/5	= Оценка добровольного вклада в работу
Общая сумма /7	= Уровень мотивации сотрудников

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Анкета «Оценка мотивационной среды в компании» [22, с. 198—199]

Уважаемые коллеги! Руководство и служба персонала проводят анкетирование с целью оценки мотивационной сферы в нашей компании. Будьте добры, ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при улучшении существующей системы мотивации.

Оцените по 11-балльной приведенные ниже факторы, имеющиеся в нашей компании: от 0 (полностью не соответствуют) до 10 (полностью соответствуют).

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1. Результаты, ожидаемые руководством, четко определены
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	2. Ожидаемые руководством результаты известны каждому сотруднику
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	3. В компании существуют вознаграждения за высокие результаты в работе
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	4. Система вознаграждений за высокие результаты в работе известна каждому сотруднику
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	5. Вознаграждения за высокие результаты в работе значимы для каждого сотрудника
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	6. Система контроля и оценки обеспечивает объективную оценку результатов работы
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	7. Персонал уверен в том, что результаты труда оцениваются объективно
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	8. Результаты работы каждого хорошо известны в подразделении (компании)
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	9. Вознаграждения соответствуют результатам труда
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10. Сотрудники уверены в справедливой системе вознаграждений
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	11. Вознаграждения являются своевременными
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	12. Работники уверены, что ожидаемые руководством результаты соответствуют их возможностям
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	13. Достижение ожидаемых руководством результатов не связано с чрезмерными усилиями сотрудников
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	14. Сотрудники имеют достаточно информационных, материально-технических и других ресурсов для выполнения работы
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	15. Статус сотрудника в команде и отношение к нему коллег зависит от того, как он работает
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	16. При выполнении работы сотрудники испытывают больше положительных эмоций, чем отрицательных

Если вы считаете нужным, напишите, пожалуйста, свою фамилию, имя и отчество _____

Спасибо за ваши ответы!

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Анкета изучения мотивации сотрудников (16, с. 108—109)

Ф.И О. _____
Возраст _____
Образование _____
Должность _____
Стаж _____
Семейное положение _____
Возраст и занятие Ваших детей _____
Возраст и занятие Ваших родителей _____

1. Что повлияло на Ваш выбор своей профессии (интерес, советы родителей, советы друзей, легкость с получением образования, случайность, иное)?
2. Каковы Ваши цели в жизни, как Вы их планируете?
3. Какими результатами на предыдущем месте работы Вы можете гордиться?
4. Какую пользу лично Вы могли бы принести нашей фирме?
5. Как Вы считаете, что делает Вас конкурентоспособным при поступлении на новое место?
6. Удовлетворены ли Вы своей работой?
7. Что следует изменить в этой работе, чтобы она стала идеальной?
8. Нравится ли Вам собственное рабочее место?
9. Велика ли степень ответственности, возложенная на Вас?
10. Какие из своих служебных обязанностей Вы выполняете с наибольшим удовольствием?
11. Через какое время после начала работы Вы начинаете ощущать первую усталость?
12. Чувствуете ли Вы себя на работе в безопасности?
13. За что Вас чаще всего критикуют на работе?
14. Опишите себя с помощью трех прилагательных.
15. Назовите две ситуации, в которых Вам не удалось добиться успеха. Почему?
16. Удобен ли для Вас график работы? Если нет, то что следует изменить?
17. Привлекает ли Вас сложная работа, требующая полной отдачи?
18. В какой области, специальности Вам интересно было бы попробовать свои силы?
19. Вы чаще соглашаетесь с коллегами или спорите?
20. Как Вы считаете, ценит ли Вашу работу руководитель? Коллеги? Подчиненные?
21. Как Вы поступите, если обнаружите, что Ваш коллега фальсифицирует документ, отчет?
22. Обращаетесь ли Вы и как часто к специальной литературе по профилю работы?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

23. Вносили ли Вы предложения по совершенствованию работы? Они внедрены?

24. Определите приоритеты Ваших обязанностей:

а) _____

б) _____

в) _____

г) _____

д) _____

25. Удовлетворены ли Вы своим служебным ростом?

26. Когда Вы сочтете, что достигли цели?

27. Имеется ли у сотрудников нашей фирмы возможность для обучения и повышения квалификации?

28. Соответствует ли Ваша работа уровню Вашей квалификации?

29. С какими проблемами Вы чаще всего сталкиваетесь в работе?

30. Вы предпочитаете работать в одиночку или в коллективе?

31. Укажите пять стимулов, в наибольшей степени мотивирующих Ваших коллег.

32. Справедлива ли материальная оценка Вашего труда?

33. Ваше хобби?

34. Назовите Ваши сильные и слабые стороны.

35. Ваша система «Кафетерия»?

36. Как Вы считаете, чего Вам недостает для достижения поставленных целей?

37. Какими своими достижениями Вы гордитесь больше всего?

38. Дружный ли у Вас коллектив?

39. Вам выделили премию в 3 тыс. дол. Ваши действия?

Методика «Выявление установок "труд—деньги"» [14]

Инструкция. Внимательно прочитайте предлагаемые вопросы и на каждый ответьте «да» или «нет» в бланке для ответов.

Текст опросника

1. Вы согласны, что самое главное в жизни — быть мастером своего дела?

2. Вы согласны, что люди, которые не умеют зарабатывать деньги, не стоят уважения?

3. Творческий труд является для вас главным наслаждением в жизни?

4. Ваши друзья состоятельные в материальном отношении люди?

5. Вы стремитесь, чтобы все вокруг вас были заняты увлекательным делом?

6. Вы уверены, что все можно купить за деньги?

7. Вы предпочитаете контактировать с людьми, обладающими деловыми качествами?

8. Деньги намного надежнее, чем власть и свобода?

9. Вам бывает невыносимо скучно без любимой работы?

10. Вы согласны, что лучше иметь высокую зарплату, чем интересную работу?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

11. Вас больше радуют успехи в работе, чем получаемые за нее материальные блага?
12. Является ли для вас заработок главным в жизни?
13. Остались бы вы на любимой работе, если бы вам предложили другую, более оплачиваемую, но не столь интересную?
14. Вы согласны, что деньги «не пахнут» и не важно, как их человек добывает?
15. Даже бывая на отдыхе, вы не можете не работать?
16. Вам трудно ограничить себя в денежных средствах?
17. Для вас важнее всего оценка вас как специалиста?
18. Вы любите копить деньги?
19. Труд — наибольшая ценность для вас?
20. Вызывает ли у вас наиболее сильное переживание отсутствие денег?

Бланк для ответов

Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Да										
Нет										

Ответ	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Да										
Нет										

Обработка результатов

За каждый положительный ответ опрашиваемый получает 1 балл. Баллы суммируются отдельно за ответы на четные и нечетные вопросы.

Выводы

Сумма набранных балов за ответы на нечетные вопросы характеризует ориентацию на процесс труда, а сумма баллов за ответы на четные вопросы — ориентацию на зарабатывание денег.

Методика «Самооценка стиля управления» [14]

Инструкция. По каждому пункту опросника ответьте, долго не задумываясь, «да» или «нет» в зависимости от того, согласны ли вы с высказанным в нем утверждением, и в бланке для ответов сделайте соответствующую пометку.

Текст опросника

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. В трудных ситуациях я, принимая решение, всегда думаю о других, а потом о себе.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
4. Как правило, я не полагаюсь на своих помощников.
5. Я умею объективно оценивать своих подчиненных, выделяя среди них сильных и слабых.
6. Я часто советуюсь со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.
7. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у подчиненных раздражения.
8. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного выполнения моих распоряжений.
9. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
10. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
11. Чтобы не подорвать свой авторитет, я не признаю своих ошибок.
12. На грубость подчиненного я стараюсь отреагировать так, чтобы не вызвать конфликт.
13. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
14. Я всегда стремлюсь быть первым во всех начинаниях коллектива.
15. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступить против него.
16. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
17. Я предоставляю хорошим специалистам большую свободу в решении сложных задач, особо их не контролирую.
18. Мне нравится обсуждать и анализировать с подчиненными проблемы коллектива.
19. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими обязанностями.
20. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно «поставить на место».
21. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений, даже наперекор обстоятельствам.
22. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
23. Самое трудное для меня — вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
24. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем проблемы подчиненных.
25. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: нельзя использовать ни железную непреклонность, ни панибратство.
26. Руководство людьми я представляю себе как мучительное занятие.
27. Я стараюсь развивать в коллективе сотрудничество и взаимопомощь.
28. Я с благодарностью отношусь к советам и предложениям подчиненных.
29. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

30. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные являются лишь исполнителями решений начальника.

31. Лучше всего предоставлять коллективу полную самостоятельность и ни во что не вмешиваться.

32. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

33. Главное в руководстве — умело распределить свои обязанности между помощниками.

Обработка результатов и выводы

За каждый утвердительный ответ начисляется 1 балл.

Ключ к расшифровке данных

О склонности к авторитарному стилю руководства свидетельствуют утвердительные ответы по пунктам: 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

О склонности к демократическому стилю руководства свидетельствуют утвердительные ответы по пунктам 2, 5, 6,12, 13,18, 19, 24, 25, 27, 28.

О склонности к либеральному (попустительскому) стилю руководства свидетельствуют утвердительные ответы по пунктам 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.

Подсчитывается сумма набранных по каждой шкале (по каждому стилю) баллов. Степень выраженности каждого стиля: 0—3 балла — слабая; 4—7 баллов — средняя; 8—11 баллов — высокая.

Если по всем шкалам оценки низкие, то стиль не сформирован, если высокие — то речь может идти о смешанном стиле управления. Преобладание оценок по одной из шкал на 3 и больше балла свидетельствует о большей склонности к стилю, характеризуемому этой шкалой.

Методика «Склонность к определенному стилю руководства» [14]

Методика представляет собой опросник, с помощью которого можно узнать о склонности субъекта к тому или иному стилю руководства. При этом надо, однако, учитывать, что при реальном руководстве человек может использовать другой стиль.

Инструкция. Представьте себе, что вы руководите коллективом. Вам предлагается ответить, как бы вы осуществляли это руководство в ситуациях, изложенных в опроснике. По каждому пункту опросника из трех вариантов ответа («а», «б», «в») выберите тот, который в большей степени характеризует ваше поведение в качестве руководителя, и соответствующую ответу букву обведите кружочком.

Текст опросника

1. При принятии важных решений вы:
а) посоветуетесь с коллективом;
б) постараетесь не брать на себя ответственность за принятие решения;
в) примете решение единолично.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. При организации выполнения задания:

а) предоставите свободу выбора способа выполнения задания участникам коллектива; оставив за собой лишь общий контроль;

б) не будете вмешиваться в ход выполнения задания, полагая, что коллектив сам сделает все как надо;

в) будете регламентировать деятельность членов коллектива, строго определяя, как надо делать.

3. При осуществлении контроля за деятельностью подчиненных:

а) будете жестко контролировать каждого из них;

б) доверите осуществление контроля самим подчиненным;

в) посчитаете, что контроль не обязателен.

4. В экстремальной для коллектива ситуации:

а) будете советоваться с коллективом;

б) возьмете все руководство на себя;

в) полностью положитесь на лидеров коллектива.

5. Строя взаимоотношения с членами коллектива:

а) будете сами проявлять активность в общении;

б) будете общаться в основном, если к вам обратятся;

в) будете поддерживать свободу общения между вами и подчиненными.

6. При управлении коллективом:

а) будете оказывать помощь подчиненным и в их личных делах;

б) посчитаете, что в личные дела подчиненных нет необходимости «соваться»;

в) будете интересоваться личными делами подчиненных скорее из вежливости.

7. В отношениях с членами коллектива:

а) будете стараться поддерживать хорошие личные отношение даже в ущерб деловым;

б) будете поддерживать только деловые отношения;

в) будете стараться поддерживать и личные, и деловые отношения в одинаковой степени.

8. По отношению к замечаниям со стороны коллектива:

а) не допустите замечаний в свой адрес;

б) выслушаете и учтете замечания;

в) отнесетесь к замечаниям безразлично.

9. При поддержании дисциплины:

а) будете стремиться к беспрекословному послушанию подчиненных;

б) сумеете поддерживать дисциплину без напоминания о ней подчиненным;

в) учтете, что поддержание дисциплины — это не ваш «конек», и не будете «давить» на подчиненных.

10. В отношении того, что о вас подумает коллектив:

а) вам будет безразлично;

б) постараетесь всегда быть хорошим для подчиненных, на обострения не пойдете;

в) внесете коррективы в свое поведение, если оценка будет негативной.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

11. Распределив полномочия между собой и подчиненными:
а) будете требовать, чтобы вам докладывали обо всех деталях;
б) будете полагаться на исполнительность подчиненных;
в) будете осуществлять только общий контроль.
12. При возникновении затруднений при принятии решения:
а) обратитесь за советом к подчиненным;
б) советоваться, с подчиненными не будете, так как все равно отвечать за все придется вам;
в) примете советы подчиненных, даже если их не просили.
13. Контролируя работу подчиненных:
а) будете хвалить исполнителей, отмечать их положительные результаты;
б) будете выискивать в первую очередь недостатки, что надо исправить;
в) осуществлять контроль будете от случая к случаю (зачем вмешиваться?).
14. Руководя подчиненными:
а) сумеете так приказать, что задания будут выполняться беспрекословно;
б) будете в основном использовать просьбу, а не приказ;
в) вообще не умеете приказывать.
15. При недостатке знаний для принятия решения:
а) будете решать сами — ведь вы же руководитель;
б) не побоитесь обратиться за помощью к подчиненным;
в) постараетесь отложить решение: может, все образуется само собой.
16. Оценивая себя как руководителя, можете предположить, что вы:
а) будете строгим, даже придирчивым;
б) будете требовательным, но справедливым;
в) к сожалению, будете не очень требовательным.
17. В отношении нововведений:
а) будете скорее консервативным (как бы чего не вышло);
б) если они целесообразны, то охотно их поддержите;
в) если они полезны, добьетесь их внедрения в приказном порядке.
18. Вы считаете, что в нормальном коллективе:
а) подчиненные должны иметь возможность работать самостоятельно, без постоянного и жесткого контроля руководителя;
б) должен осуществляться жесткий и постоянный контроль, так как на совесть подчиненных рассчитывать не приходится;
в) исполнители могут быть предоставлены сами себе.

Обработка результатов

За каждый сделанный выбор проставляется по 1 очку.

Ключ к постановке диагноза

№ п/п	а	б	в	№ п/п	а	б	в
1	Д	Л	А	10	А	Л	Д
2	Д	Л	А	11	А	Л	Д
3	А	Д	Л	12	Д	А	Л
4	Д	А	Л	13	Д	А	Л

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

№ п/п	а	б	в	№ п/п	а	б	в
5	Д	А	Л	14	А	Д	Л
6	Д	А	Л	15	А	Д	Л
7	Д	А	Л	16	А	Д	Л
8	А	Д	Л	17	Л	Д	А
9	А	Д	Л	18	Д	А	Л

Примечание. В таблице (ключе) приняты следующие обозначения: А — автократический стиль руководства, Д — демократический стиль, Л — либеральный (попустительский) стиль. Очки суммируются отдельно по каждому стилю (А, Д, Л) руководства.

Выводы

В «чистом» виде склонность к одному из стилей руководства практически не встречается, поэтому речь может идти о смешанных стилях руководства с тенденцией склонности к одному из них. Опрашиваемые чаще всего выбирают ответы, характеризующие демократический стиль руководства. Если таких ответов больше 12, можно говорить о склонности к демократическому стилю; если меньше и при этом выборы А превалируют на 3 очка над Л, можно говорить о склонности к авторитарно-демократическому стилю, а в случае превалирования на 3 очка выборов Л над А — о склонности к либерально-демократическому стилю.

Методики диагностики профессионального выгорания

Методика «Диагностика уровня эмоционального выгорания» [14]. Вариант методики В. В. Бойко

Эмоциональное выгорание у профессионалов — один из защитных механизмов, выражающийся в определенном эмоциональном отношении к своей профессиональной деятельности. Оно связано с психической усталостью человека, длительное время выполняющего одну и ту же работу, которая приводит к снижению силы мотива и меньшей эмоциональной реакции на различные рабочие ситуации (т. е. к равнодушию).

Инструкция. Вам предлагается ряд утверждений, по каждому выскажите свое мнение. Если вы согласны с утверждением, поставьте около соответствующего ему номера в бланке для ответов знак «+» («да»), если не согласны — то знак «–» («нет»).

Текст опросника

1. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.
2. Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее «свернуть» дело.
4. Моя работа притупляет эмоции.
5. Я откровенно устал от проблем, с которыми приходится иметь дело на работе.
6. Работа приносит мне все меньше удовлетворения.
7. Я бы сменил место работы, если бы представилась возможность.
8. Из-за усталости или напряжения я уделяю своим делам меньше внимания, чем положено.
9. Я спокойно воспринимаю претензии ко мне начальства и коллег по работе.
10. Общение с коллегами по работе побуждает меня сторониться людей.
11. Мне все труднее устанавливать и поддерживать контакты с коллегами.
12. Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной.
13. Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо сказывается на результатах работы.
14. Я очень переживаю за свою работу.
15. Коллегам по работе я уделяю внимания больше, чем получаю от них.
16. Я часто радуюсь, видя, что моя работа приносит пользу людям.
17. Последнее время меня преследуют неудачи на работе.
18. Я обычно проявляю интерес к коллегам и помимо того, что касается дела.
19. Я иногда ловлю себя на мысли, что работаю автоматически, без души.
20. По работе встречаются настолько неприятные люди, что невольно желаешь им чего-нибудь плохого.
21. Успехи в работе вдохновляют меня.
22. Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется почти безвыходной.
23. Я часто работаю через силу.
24. В работе с людьми я руководствуюсь принципом: не трать нервы, береги здоровье.
25. Иногда я иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, никого бы не видеть и не слышать.
26. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.
27. Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив.
28. Обычно я тороплю время: скорее бы рабочий день кончился.
29. Работая с людьми, я обычно как бы ставлю экран, защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций.
30. Моя работа меня очень разочаровала.
31. Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я достигаю в силу обстоятельств.
32. Моя карьера сложилась удачно.
33. Если предоставляется возможность, я уделяю работе меньше внимания, но так, чтобы этого никто не заметил.
34. Ко всему, что происходит на работе, я утратил интерес.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

35. Моя работа плохо на меня повлияла — обозлила, притупила эмоции, сделала нервным.

Обработка данных

Признаки, включенные в тот или иной симптом «выгорания», имеют разное значение при определении его тяжести. Поэтому в процессе разработки теста наибольшую оценку — 10 баллов — получили от компетентных судей те признаки, которые наиболее показательны для симптома.

Ниже приводится «ключ» к методике — перечисляются симптомы и соответствующие им номера утверждений (признаков). Знак перед номером означает ответ «да» (+) или «нет» (–); в скобках указаны баллы, проставляемые за данный ответ.

В соответствии с «ключом» определяется сумма баллов для каждого симптома «выгорания», а затем — сумма по всем симптомам, т. е. его итоговый показатель.

Симптом «Неудовлетворенность собой»: –1(3), + 6(2), + 11(2), –16(10), –21(5), + 26(5), + 31(3).

Симптом «Загнанность в клетку»: +2(10), +7(5), +12(2), +17(2), + 22(5), + 27(1), –32(5).

Симптом «Редукция профессиональных обязанностей»: +3(5), +8(5), +13(2), –18(2), +26(3), +28(3), +33(10).

Симптом «Эмоциональная отстраненность»: +4(2), +9(3), –14(2), +19(3), +24(5), +29(5), +34(10).

Симптом «Личностная отстраненность (деперсонализация)»: +5(5), +10(3), +15(3), +20(2), +25(5), +30(2), +35 (10).

Выводы

Сумма баллов по каждому симптому интерпретируется так: 9 и менее баллов — несложившийся симптом, 10—15 баллов — складывающийся симптом, 16 и более баллов — сложившийся симптом.

Соответственно сумма баллов по всем симптомам, равная 45 и менее, свидетельствует об отсутствии «выгорания», сумма баллов от 50 до 75 — о начинающемся «выгорании», сумма 80 баллов и выше — об имеющемся «выгорании».

Опросник на «выгорание» MBI (14)

Авторы данной методики (опросника) — американские психологи К. Маслач и С. Джексон. Она предназначена для измерения степени «выгорания» в профессиях типа «человек — человек». Данный вариант адаптирован Н. Е. Водопьяновой.

Инструкция. Ответьте, пожалуйста, как часто вы испытываете чувства, перечисленные ниже в опроснике. Для этого на бланке для ответов отметьте по каждому пункту позицию, которая соответствует частоте ваших мыслей и переживаний: «никогда», «очень редко», «иногда», «часто», «очень часто», «каждый день».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Текст опросника

1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным.
2. После работы я чувствую себя как выжатый лимон.
3. Утром я чувствую усталость и нежелание идти на работу.
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои подчиненные и коллеги, и стараюсь учитывать это в интересах дела.
5. Я чувствую, что общаюсь с некоторыми подчиненными и коллегами как с предметами (без теплоты и расположения к ним).
6. После работы на некоторое время хочется уединиться от всех и всего.
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях, возникающих при общении с коллегами.
8. Я чувствую угнетенность и апатию.
9. Я уверен, что моя работа нужна людям.
10. В последнее время я стал более черствым по отношению к тем, с кем работаю.
11. Я замечаю, что моя работа ожесточает меня.
12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.
13. Моя работа все больше меня разочаровывает.
14. Мне кажется, что я слишком много работаю.
15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими подчиненными и коллегами.
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе.
18. Во время работы я чувствую приятное оживление.
19. Благодаря своей работе я уже сделал в жизни много действительно ценного.
20. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня в моей работе.
21. На работе я спокойно справляюсь с эмоциональными проблемами.
22. В последнее время мне кажется, что коллеги и подчиненные все чаще перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей.

Обработка результатов

Опросник имеет три шкалы: «эмоциональное истощение» (9 утверждений), «деперсонализация» (5 утверждений) и «редукция личных достижений» (8 утверждений). Ответы испытуемого оцениваются: 0 баллов — «никогда», 1 балл — «очень редко», 3 балла — «иногда», 4 балла — «часто», 5 баллов — «очень часто», 6 баллов — «каждый день».

Ключ к опроснику

Ниже перечисляются шкалы и соответствующие им пункты опросника.

«Эмоциональное истощение»: ответы «да» по пунктам 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20 (максимальная сумма баллов — 54).

«Деперсонализация»: ответы «да» по пунктам 5, 10, 11, 15, 22 (максимальная сумма баллов — 30).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«Редукция личных достижений»: ответы «да» по пунктам 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21 (максимальная сумма баллов — 48).

Чем больше сумма баллов по каждой шкале в отдельности, тем больше у обследованного выражены различные стороны «выгорания». О тяжести «выгорания» можно судить по сумме баллов всех шкал.

Выводы

Чем больше сумма баллов по каждой шкале в отдельности, тем больше у обследованного выражены различные стороны «выгорания». О тяжести «выгорания» можно судить по сумме баллов всех шкал.

Методики мотивации учебной деятельности

Методика «Мотивация обучения в вузе» [14] (предложена Т. И. Ильиной)

При создании данной методики использованы другие известные методики. В ней имеются три шкалы:

- «приобретение знаний» (стремление к приобретению знаний, любознательность);
- «овладение профессией» (стремление овладеть профессиональными знаниями и сформировать профессионально важные качества);
- получение диплома» (стремление приобрести диплом при формальном усвоении знаний, стремление к поиску обходных путей при сдаче экзаменов и зачетов).

В опросник для маскировки автор методики включила ряд фоновых утверждений, которые в дальнейшем не обрабатываются.

Инструкция. Отметьте ваше согласие знаком «+» или несогласие знаком «—» с нижеследующими утверждениями.

Текст опросника

1. Лучшая атмосфера на занятии — атмосфера свободных высказываний.
2. Обычно я работаю с большим напряжением.
3. У меня редко бывают головные боли после пережитых волнений и неприятностей.
4. Я самостоятельно изучаю ряд предметов, по моему мнению, необходимых для моей будущей профессии.
5. Какое из присущих вам качеств вы выше всего цените? Напишите ответ рядом.
6. Я считаю, что жизнь нужно посвятить выбранной профессии.
7. Я испытываю удовольствие от рассмотрения на занятии трудных проблем.
8. Я не вижу смысла в большинстве работ, которые мы делаем в вузе.
9. Большое удовлетворение мне дает рассказ знакомым о моей будущей профессии.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

10. Я весьма средний студент, никогда не буду вполне хорошим, а поэтому нет смысла прилагать усилия, чтобы стать лучше.

11. Я считаю, что в наше время не обязательно иметь высшее образование.

12. Я твердо уверен в правильности выбора профессии.

13. От каких из присущих вам качеств вы хотели бы избавиться? Напишите ответ рядом.

14. При удобном случае я использую на экзаменах подсобные материалы (конспекты, шпаргалки, записи, формулы).

15. Мое замечательное время жизни — студенческие годы.

16. У меня чрезвычайно беспокойный и прерывистый сон.

17. Я считаю, что для полного овладения профессией все учебные дисциплины нужно изучать одинаково глубоко.

18. При возможности я поступил бы в другой вуз.

19. Я обычно вначале берусь за более легкие задачи, а более трудные оставляю на конец.

20. Для меня было трудно при выборе профессии остановиться на одной из них.

21. Я могу спокойно спать после любых неприятностей.

22. Я твердо уверен, что моя профессия даст мне моральное удовлетворение и материальный достаток в жизни.

23. Мне кажется, что мои друзья способны учиться лучше, чем я.

24. Для меня очень важно иметь диплом о высшем образовании.

25. Из неких практических соображений для меня это самый удобный вуз.

26. У меня достаточно силы воли, чтобы учиться без напоминания администрации.

27. Жизнь для меня почти всегда связана с необычайным напряжением.

28. Экзамены нужно сдавать, тратя минимум усилий.

29. Есть много вузов, в которых я мог бы учиться с неменьшим интересом.

30. Какое из присущих вам качеств больше всего мешает учиться? Напишите ответ рядом.

31. Я очень увлекающийся человек, но все мои увлечения так или иначе связаны с будущей работой.

32. Беспокойство об экзамене или работе, которая не выполнена в срок, часто мешает мне спать.

33. Высокая зарплата после окончания вуза для меня не главное.

34. Мне нужно быть в хорошем расположении духа, чтобы поддержать общее решение группы.

35. Я вынужден был поступить в вуз, чтобы занять желаемое положение в обществе, избежать службы в армии.

36. Я учу материал, чтобы стать профессионалом, а не для экзамена.

37. Мои родители хорошие профессионалы, и я хочу быть на них похожим.

38. Для продвижения по службе мне необходимо иметь высшее образование.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

39. Какое из ваших качеств помогает вам учиться? Напишите ответ рядом.

40. Мне очень трудно заставить себя изучать как следует дисциплины, прямо не относящиеся к моей будущей специальности.

41. Меня весьма тревожат возможные неудачи.

42. Лучше всего я занимаюсь, когда меня периодически стимулируют, подстегивают.

43. Мой выбор данного вуза окончателен.

44. Мои друзья имеют высшее образование, и я не хочу отстать от них.

45. Чтобы убедить в чем-либо группу, мне приходится самому работать очень интенсивно.

46. У меня обычно ровное и хорошее настроение.

47. Меня привлекает удобство, чистота, легкость будущей профессии.

48. До поступления в вуз я давно интересовался этой профессией, много читал о ней.

49. Профессия, которую я получаю, самая важная и перспективная.

50. Мои знания об этой профессии были достаточны для уверенного выбора данного вуза.

Обработка результатов. Ключ к опроснику

Шкала «приобретение знаний»: за согласие («+») с утверждением по п. 4 проставляется 3,6 балла; по п. 17 — 3,6 балла; по п. 26 — 2,4 балла; за несогласие («–») с утверждением по п. 28 — 1,2 балла; по п. 42 — 1,8 балла. Максимум — 12,6 балла.

Шкала «овладение профессией»: за согласие по п. 9 — 1 балл; по п. 31 — 2 балла; по п. 33 — 2 балла, по п. 43 — 3 балла; по п. 48 — 1 балл и по п. 49 — 1 балл. Максимум — 10 баллов.

Шкала «получение диплома»: за несогласие по п. 11 — 3,5 балла; за согласие по п. 24 — 2,5 балла; по п. 35— 1,5 балла; по п. 38— 1,5 балла и по п. 44— 1 балл. Максимум — 10 баллов.

Вопросы по п. 5, 13, 30, 39 являются нейтральными к целям опросника и в обработку не включаются.

Преобладание мотивов по первым двум шкалам свидетельствует об адекватном выборе студентом профессии и удовлетворенности ею.

Методика «Изучение мотивов учебной деятельности студентов» [14] (предложена А. А. Реаном и В. А. Якуниным)

Имеются два варианта этой методики, различия между которыми определяются процедурой проведения и заложены в инструкциях.

Вариант 1

Инструкция. **Внимательно прочитайте приведенные в списке мотивы учебной деятельности. Выберите из них пять наиболее значимых для вас и отметьте их крестиком в соответствующей строке.**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Список мотивов

1. Стать высококвалифицированным специалистом.
2. Получить диплом.
3. Успешно продолжить обучение на последующих курсах.
4. Успешно учиться, сдавать экзамены на «хорошо» и «отлично».
5. Постоянно получать стипендию.
6. Приобрести глубокие и прочные знания.
7. Быть постоянно готовым к очередным занятиям.
8. Не запускать изучение предметов учебного цикла.
9. Не отставать от сокурсников.
10. Обеспечить успешность будущей профессиональной деятельности.
11. Выполнять педагогические требования.
12. Достичь уважения преподавателей.
13. Быть примером для сокурсников.
14. Добиться одобрения родителей и окружающих.
15. Избежать осуждения и наказания за плохую учебу.
16. Получить интеллектуальное удовлетворение.

Обработка результатов

Для каждого студента проводится качественный анализ ведущих мотивов учебной деятельности. По всей выборке (группе) определяется частота выбора того или иного мотива.

Индивидуальный протокол

Фамилия, имя, отчество _____

_____ курс _____ группа

Номер мотива по списку

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	×			×		×					×			×	

Групповой протокол

Группа № _____

Ф.И.О.	Номер мотива по списку															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
И-в	×			×					×		×		×			
П-в			×			×		×		×						×
и т. д.																

Количество выбора мотива _____

Ранг мотива (какой мотив выбирается чаще, а какой реже) _____

_____

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Выводы. Чем чаще выбирается тот или иной мотив, тем выше его ранг, тем более доминирует он в системе мотивов.

Вариант 2

Инструкция. Оцените по 7-балльной шкале приведенные в списке (по варианту 1) мотивы учебной деятельности по их значимости для вас. При этом считается, что 1 балл соответствует минимальной значимости мотива, а 7 баллов — максимальной. Оценивайте все приведенные в списке мотивы, не пропуская ни одного.

Обработка результатов

Для группы подсчитывается среднее арифметическое значение и среднее квадратическое отклонение для каждого мотива. Это дает возможность узнать о достоверности выявленных различий в частоте предпочтения группой того или иного мотива.

Используются такие же протоколы (индивидуальные и групповые), что и в варианте 1. Однако в групповом протоколе приводятся среднее значение оценки мотива и квадратическое отклонение.

Индивидуальный протокол

Фамилия, имя, отчество _____

_____ курс _____ группа

Номер мотива по списку

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
7	4	2	1	7	5	3	3	4	7	7	5	1	2	3	6

Групповой протокол

Группа № (n =) _____

где n — количество обследованных

Ф.И.О.	Номер мотива по списку															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
И-в	7	4	6	2	2	3	1	1	7	4	5	6	2	1		
П-в			5	6	4	7	5	4	7	6	6	5	4	6	7	7
и т. д.																

Сумма баллов _____

Среднее арифметическое значение оценки мотива σ^2 _____

Выводы. Чем больше сумма баллов, тем предпочтительнее (более значим) данный мотив. С учетом среднегрупповых значений, сигмы и количества студентов в сравниваемых группах высчитывается t-критерий по Стьюденту и определяется достоверность различий между группами студентов по выраженности у них того или иного мотива учебной деятельности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Методики изучения выраженности различных потребностей и мотивов личности, силы и устойчивости мотивов

Анкета по теории мотивации А. Маслоу [16, с. 270—272]

Анкета позволяет выявить представления респондента относительно использования методов мотивации в управлении.

Инструкция. В анкете предлагается семь вариантов ответов на каждое утверждение. Выбрав один вариант, обведите соответствующую цифру напротив утверждения. На работу с анкетой дается 10 мин. Значения цифр:

+3 — полностью согласен;
+2 — согласен;
+1 — согласен частично;
0 — не знаю;
−1 — частично не согласен;
−2 — не согласен;
−3 — совершенно не согласен.

Текст анкеты

1	Особую прибавку к жалованью следует предоставить работникам, которые очень хорошо выполняют свою работу	+3	+2	+1	0	−1	−2	−3
2	Более четкое описание служебных обязанностей поможет работникам лучше понять, что от них требуется	+3	+2	+1	0	−1	−2	−3
3	Работникам следует напоминать, что их занятость зависит от конкурентоспособности компании	+3	+2	+1	0	−1	−2	−3
4	Руководители должны уделять серьезное внимание физическим условиям труда своих подчиненных	+3	+2	+1	0	−1	−2	−3
5	Руководителям следует приложить значительные усилия, чтобы создать благоприятную рабочую атмосферу в коллективе	+3	+2	+1	0	−1	−2	−3
6	Признание индивидуальных достижений, превышающих средний уровень, имеет большое значение для большинства работников	+3	+2	+1	0	−1	−2	−3
7	Обезличенный контроль может возбуждать у работника неприятные ощущения	+3	+2	+1	0	−1	−2	−3
8	Работники хотят, чтобы их навыки и возможности были задействованы на работе	+3	+2	+1	0	−1	−2	−3
9	Важными факторами, удерживающими работника в компании, являются предоставляемые льготы при выходе на пенсию и программы распределения акций среди работников	+3	+2	+1	0	−1	−2	−3
10	Почти каждую работу можно сделать более вдохновляющей и вызывающей азарт	+3	+2	+1	0	−1	−2	−3

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

11	Многие работники стремятся выполнить свою работу как можно лучше	+3	+2	+1	0	–1	–2	–3
12	Менеджер мог бы проявлять больший интерес к работникам, поддерживая социальные мероприятия после работы	+3	+2	+1	0	–1	–2	–3
13	Гордость за свою работу действительно является важной наградой	+3	+2	+1	0	–1	–2	–3
14	Работники хотели бы думать о себе как о «лучших» на своих рабочих местах	+3	+2	+1	0	–1	–2	–3
15	Очень важными являются отношения в неформальных рабочих	+3	+2	+1	0	–1	–2	–3
16	Индивидуальные премии должны улучшать производственную деятельность работников	+3	+2	+1	0	–1	–2	–3
17	Для работников важен прямой контакт с высшим руководством	+3	+2	+1	0	–1	–2	–3
18	Работники обычно любят планировать свою деятельность и принимать самостоятельные решения	+3	+2	+1	0	–1	–2	–3
19	Для работников важна гарантия занятости	+3	+2	+1	0	–1	–2	–3
20	Хорошее оборудование имеет важное значение для работников	+3	+2	+1	0	–1	–2	–3

Обработка результатов

Подсчитайте количество баллов по каждой потребности, выявляя тот удельный вес, который приписывается каждой из них.

Потребности в самоактуализации — номера утверждений: 10, 11, 13, 18.

Потребность в уважении — 6, 8, 14, 17.

Потребность в принадлежности — 5, 7, 12, 15.

Потребность в безопасности — 2, 3, 9, 19.

Базовые потребности — 1, 4, 16, 20.

Тест на выявление преобладающих потребностей: во власти, признании, достижениях [17, с. 265]

1. Нравятся ли Вам такие ситуации, в которых лично Вы должны находить решения возникающих проблем?
2. Предпочитаете ли Вы задачи средней сложности, предполагающие умеренный, взвешенный риск?
3. Нуждаетесь ли Вы в обратной связи о том, как Вы исполняете свою работу?
4. Тратите ли Вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить какую-то важную задачу, как добиться успеха в жизни?
5. Ищете ли Вы такие работы, такие ситуации, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?
6. Часто ли Вы думаете о тех взаимоотношениях, которые сложились у Вас с окружающими?
7. Считает ли Вы, что чувства других людей очень важны?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

8. Пытаетесь ли Вы улучшить отношения с людьми, когда возникают какие-то трения?

9. Пытаетесь ли Вы оказывать влияние на других людей, контролировать их?

10. Стараетесь ли Вы в группе занять позицию лидера?

11. Получаете ли Вы удовлетворение, когда убеждаете других людей в чем-то?

12. Воспринимают ли Вас окружающие как человека прямолинейного, энергичного и требовательного?

Ключ к тесту

Ответы «да» на вопросы 1—4 показывают, в какой степени у Вас выражена потребность в достижениях.

Ответы «да» на вопросы 5—8 показывают, в какой степени у Вас выражена потребность в признании.

Ответы «да» на вопросы 9—12 показывают, в какой степени у Вас выражена потребность во власти.

Методика «Потребность в общении» [14] (разработана Ю. М. Орловым, 1978)

Инструкция. Прочитайте ряд положений. Если вы с ними согласны, то рядом с номером положения напишите на своем листочке «да», если не согласны, напишите «нет».

Текст опросника (перечень утверждений)

1. Мне доставляет удовольствие участвовать в различного рода торжествах.

2. Я могу подавить свои желания, если они противоречат желаниям моих товарищей.

3. Мне нравится высказывать кому-либо свое расположение.

4. Я больше сосредоточен на приобретении влияния, чем дружбы.

5. Я чувствую, что в отношении к моим друзьям у меня больше прав, чем обязанностей.

6. Когда я узнаю об успехе своего товарища, у меня почему-то ухудшается настроение.

7. Чтобы быть удовлетворенным собой, я должен кому-то в чем-то помочь.

8. Мои заботы исчезают, когда я оказываюсь среди товарищей по работе.

9. Мои друзья мне основательно надоели.

10. Когда я делаю плохую работу, присутствие людей меня раздражает.

11. Прижатый к стене, я говорю лишь ту долю правды, которая, по моему мнению, не повредит моим друзьям и знакомым.

12. В трудной ситуации я больше думаю не столько о себе, сколько о близком человеке.

13. Неприятности у друзей вызывают у меня такое состояние, что я могу заболеть.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

14. Мне приятно помогать другим, если даже это доставит мне значительные хлопоты.
15. Из уважения к другу я могу согласиться с его мнением, даже если он не прав.
16. Мне больше нравятся приключенческие рассказы, чем рассказы о любви.
17. Сцены насилия в кино внушают мне отвращение.
18. В одиночестве я испытываю тревогу и напряженность больше, чем когда я нахожусь среди людей.
19. Я считаю, что основной радостью в жизни является общение.
20. Мне жалко брошенных собак и кошек.
21. Я предпочитаю иметь поменьше друзей, но более мне близких.
22. Я люблю бывать среди друзей.
23. Я долго переживаю ссоры с близкими.
24. У меня определенно больше близких людей, чем у многих других.
25. Во мне больше стремления к достижениям, чем к дружбе.
26. Я больше доверяю собственным интуиции и воображению в мнении о людях, чем суждению о них других людей.
27. Я придаю больше значения материальному благополучию и престижу, чем радости общения с приятными мне людьми.
28. Я сочувствую людям, у которых нет близких друзей.
29. По отношению ко мне люди часто неблагодарны.
30. Я люблю рассказы о бескорыстной дружбе и любви.
31. Ради друга я могу пожертвовать всем.
32. В детстве я входил в одну «тесную» компанию.
33. Если бы я был журналистом, мне нравилось бы писать о дружбе.

Обработка результатов. Ключ к опроснику

Ответ по каждому пункту оценивается в 1 балл. Баллы проставляются только при ответе «а» по следующим пунктам: 1, 2, 7, 8, 11—14, 17—24, 26, 28, 30—33; только при ответе «нет» — по пунктам 3—6, 9, 10, 15, 16, 25, 27, 29.

Определяется сумма баллов, полученных при ответах «да» и «нет».

Выводы. Чем больше сумма, тем больше потребность в общении.

Методика «Оценка потребности в одобрении» [14]

Стремление заслужить похвалу, одобрение — одна из значимых потребностей человека. Выявлению этой потребности служит шкала мотивации одобрения, разработанная американскими психологами Дугласом П. Крауном и Дэвидом А. Марлоу (1960, 1964). Она позволяет определить косвенную меру потребности человека в одобрении других людей. Чем выше эта потребность, тем больше поведение испытуемого, по крайней мере на вербальном уровне, соответствует одобряемому образцу. Такие люди не возражают против неинтересной работы, сдерживают свои агрессивные реакции, в целом более конформны, податливы социальным воздействиям. У них имеется повышенная потребность в общении.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Русский вариант опросника разработан Ю. Л. Ханиным (1974). Из общего количества вопросов шкалы мотивации одобрения оставлено 20.

Инструкция. Вам предлагается ряд утверждений. Если данное утверждение совпадает с вашим личным мнением, то ответьте «да», если не совпадает, то ответьте «нет».

Текст опросника

1. Я внимательно читаю документ, прежде чем его подписываю.
2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде.
3. Я всегда внимательно слежу за тем, как я одет.
4. Дома я веду себя за столом так же, как и в ресторане.
5. Я никогда не испытываю ни к кому сильных симпатий.
6. Был случай, когда я бросил что-то делать, потому что не был уверен в своих силах.
7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих.
8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.
9. Был случай, когда я придумывал вескую причину, чтобы оправдаться.
10. Случалось, что я пользовался оплошностью человека.
11. Я всегда охотно признаю свои ошибки.
12. Иногда, вместо того чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.
13. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делали по-моему.
14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.
15. У меня никогда не возникает досады, когда высказываемое мнение противоположно моему.
16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что взять с собой.
17. Были случаи, когда я действительно завидовал удаче других.
18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с просьбами.
19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили их по заслугам.
20. Я никогда никому с умыслом не говорил неприятных вещей.

Обработка результатов и выводы. Ключ к опроснику

Ответ по каждой позиции оценивается в 1 балл. Баллы проставляются только за ответ «да» по следующим позициям: 1—5, 8, 11, 14—16, 20 и только за ответ «нет» — по позициям 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17—19.

Общий итоговый показатель потребности в одобрении получают суммированием всех полученных баллов. Чем он выше, тем больше потребность в одобрении. Она показывает степень зависимости субъекта от благоприятных оценок со стороны других людей, его ранимость и чувствительность к межличностным влияниям и влияниям среды.

При суммарном показателе 13 баллов и выше — высокий уровень потребности одобрения, 10—12 баллов — средний уровень потребности, ниже 10 баллов — низкий уровень.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Высокий показатель отражает привычный стиль реагирования, а также особенности ожиданий субъекта в ситуации оценки со стороны других.

Низкий суммарный показатель свидетельствует о том, что собственные убеждения субъекту дороже, а также о его независимости от группы. Он конфликтен и не податлив социальному влиянию, не стремится походить на образец.

Методика «Мотивация аффилиации» [14]

Методика (тест) А. Мехрабяна в модификации М. Ш. Магомед-Эминова предназначена для диагностики двух обобщенных устойчивых мотиваторов, входящих в структуру мотивации аффилиации, — *стремления к принятию* (СП) и *страха отвержения* (СО). Тест состоит из двух шкал: СП и СО.

Инструкция. Тест состоит из ряда утверждений, касающихся отдельных сторон характера, а также мнений и чувств по поводу некоторых жизненных ситуаций. При согласии с утверждением рядом с его цифровым обозначением ставьте на бланке для ответа знак «+» («да»), при несогласии — знак «—» («нет»). При прочтении (или прослушивании) утверждения не тратьте много времени на обдумывание ответов. Давайте тот ответ, который первым пришел вам на ум. В тесте нет «хороших» или «плохих» ответов, поэтому не старайтесь произвести своими ответами благоприятное впечатление. Выражайте свое мнение искренне.

Текст опросника для шкалы СП

1. Я легко схожусь с людьми.
2. Когда я расстроен, то предпочитаю быть на людях, чем оставаться в одиночестве.
3. Я предпочел бы, чтобы меня считали способным и сообразительным, чем общительным и дружелюбным.
4. Я меньше, чем большинство людей, нуждаюсь в близких друзьях.
5. О своих переживаниях я говорю людям скорее часто и охотно, чем редко и в особых случаях.
6. От хорошего фильма я получаю больше удовольствия, чем от большой компании.
7. Мне нравится заводить как можно больше друзей.
8. Я скорее предпочел бы провести свой отдых вдали от людей, чем на оживленном курорте.
9. Я думаю, что большинство людей славу и почет ценят превыше дружбы.
10. Я предпочел бы самостоятельную работу коллективной.
11. Излишняя откровенность с друзьями может повредить.
12. Когда я встречаю на улице знакомого, я не просто здороваюсь, проходя мимо, а стараюсь перекинуться с ним парой слов.
13. Независимость и свободу от других я предпочитаю прочным дружеским узам.
14. Я посещаю компании и вечеринки потому, что это хороший способ завести друзей.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

15. Если мне нужно принять важное решение, то я скорее посоветуюсь с друзьями, чем стану обдумывать его один.
16. Я не доверяю слишком открытому проявлению дружеских чувств.
17. У меня очень много близких друзей.
18. Когда я нахожусь с незнакомыми людьми, мне совсем не важно, нравлюсь я им или нет.
19. Индивидуальные развлечения я предпочитаю групповым.
20. Открытые эмоциональные люди привлекают меня больше, чем серьезные, сосредоточенные.
21. Я скорее прочту интересную книгу или посмотрю телевизор, чем проведу время на вечеринке.
22. Путешествуя, я больше люблю общаться с людьми, чем наслаждаться видами и посещать достопримечательности в одиночестве.
23. Мне легче решить трудный вопрос, когда я обдумываю его один, чем когда обсуждаю с другими.
24. Я считаю, что в трудных жизненных ситуациях скорее нужно рассчитывать только на свои силы, чем надеяться на помощь друзей.
25. Даже в компании мне трудно полностью отвлечься от забот и срочных дел.
26. Оказавшись на новом месте, я быстро приобретаю широкий круг знакомых.
27. Вечер, проведенный за любимым занятием, привлекает меня больше, чем оживленная вечеринка.
28. Я избегаю слишком близких отношений с людьми, чтобы не потерять личную свободу.
29. Когда у меня плохое настроение, я скорее стараюсь не показывать своих чувств, чем пытаюсь с кем-нибудь поделиться.
30. Я люблю бывать в обществе и всегда рад провести время в веселой компании.

Текст опросника для шкалы СО

1. Я стесняюсь идти в малознакомое общество.
2. Если вечеринка мне не нравится, я все равно не ухожу первым.
3. Меня бы очень задело, если бы мой близкий друг стал противоречить мне при посторонних людях.
4. Я стараюсь меньше общаться с людьми критического склада ума.
5. Обычно я легко общаюсь с незнакомыми людьми.
6. Я не откажусь пойти в гости из-за того, что там будут люди, которые меня не любят.
7. Когда два моих друга спорят, я предпочитаю не вмешиваться в их спор, даже если с кем-то из них я не согласен.
8. Если я попрошу кого-то пойти со мной и он мне откажет, то я не решусь попросить его снова.
9. Я осторожен в высказывании своих мнений, пока хорошо не узнаю человека.
10. Если во время разговора я что-то не понял, то лучше я это пропущу, чем прерву говорящего и попрошу повторить.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

11. Я открыто критикую людей и ожидаю от них того же.
12. Мне трудно отказывать людям.
13. Я все же могу получить удовольствие от вечеринки, даже если вижу, что одет не так, как надо.
14. Я болезненно воспринимаю критику в свой адрес.
15. Если я не нравлюсь кому-то, то стараюсь избегать этого человека.
16. Я редко стесняюсь обращаться к людям за помощью.
17. Я редко противоречу людям из боязни их задеть.
18. Мне часто кажется, что незнакомые люди смотрят на меня критически.
19. Всякий раз, когда я иду в незнакомое общество, я предпочитаю брать с собой друга.
20. Я часто говорю то, что думаю, даже если это неприятно собеседнику.
21. Я легко осваиваюсь в новом коллективе.
22. Временами я уверен, что никому не нужен.
23. Я долго переживаю, если посторонний человек нелестно выражается в мой адрес.
24. Я никогда не чувствую себя одиноким в компании.
25. Меня очень легко задеть, даже если это не заметно со стороны.
26. После встречи с новым человеком меня обычно мало волнует, правильно ли я себя вел.
27. Когда я должен за чем-либо обратиться к официальному лицу, я почти всегда жду, что мне откажут.
28. Когда нужно попросить продавца показать понравившуюся мне вещь, я чувствую себя неуверенно.
29. Если я недоволен тем, как ведет себя мой знакомый, я обычно прямо указываю ему на это.
30. Если в транспорте я сижу, мне кажется, что люди смотрят на меня с укором.

Обработка результатов

Шкала СП. Проставляется по 1 баллу за ответы «да» по позициям 3, 4, 6, 8—11, 13, 16—19, 21, 23—25, 27—29 и ответы «нет» по позициям 1, 2, 5, 7, 12, 14, 15, 20, 22, 26. Подсчитывается общая сумма баллов за ответы «да» и «нет».

Шкала СО. Проставляется по 1 баллу за ответы «да» по позициям 1—4, 8—10, 12, 14, 15, 17—19,22, 23, 25, 27,28, 30 и ответы «нет» по позициям 5—7, 11, 13, 16,20, 21, 24, 26, 29. Подсчитывается общая сумма баллов.

Выводы. Если сумма баллов по шкале СП больше таковой по шкале СО, то у испытуемого выражено стремление к аффилиации, если же сумма баллов меньше, то у испытуемого выражен мотив «страх отвержения». При равенстве суммарных баллов по обеим шкалам следует учитывать, на каком уровне (высоком или низком) оно проявляется. Если уровни стремления к принятию и страха отвержения высокие, это может свидетельствовать о наличии у данного испытуемого внутреннего дискомфорта, напряженности, так как страх отвержения препятствует удовлетворению потребности быть в обществе других людей.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Методика «Мотивация к успеху» [14]

Автор методики Т. Элерс. Методика оценивает силу стремления к достижению цели, к успеху.

Инструкция. Вам предлагается ряд утверждений. При согласии с утверждением рядом с его цифровым обозначением ставьте на бланке для ответа знак «+» («да»), при несогласии — знак «–» («нет»).

Текст опросника

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все сто процентов выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. На моем честолюбии легко сыграть.
18. Обычно заметно, когда я работаю без вдохновения..
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я могу пойти и на крайние меры.

Обработка результатов

По 1 баллу проставляется за ответ «да» по следующим пунктам опросника: 2—5, 7—10, 14—17, 21, 22, 25—30, 32, 37, 41 и «нет» — по следующим: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 и 39. Ответы по пунктам 1, 11, 12, 19, 23, 33—35 и 40 не учитываются. Подсчитывается общая сумма баллов.

Выводы. Чем больше сумма баллов, тем больше у обследованного выражена мотивация на достижение успеха.

Методика «Мотивация к избеганию неудач» [14] (предложена Т. Элерс)

Инструкция. Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. Выберите в каждой строке только одно слово, которое наиболее точно характеризует вас, и пометьте его на своем опросном листе знаком «+» или шифром (например, 1/1 или 21/2, где числитель — это номер строки, а знаменатель — номер слова в строке).

№	1	2	3
1	смелый	бдительный	предприимчивый
2	кроткий	робкий	упрямый
3	осторожный	решительный	пессимистичный
4	непостоянный	бесцеремонный	внимательный
5	неумный	трусливый	недумающий
6	ловкий	бойкий	предусмотрительный
7	хладнокровный	колеблющийся	удалой
8	стремительный	легкомысленный	боязливый
9	незадумывающийся	жеманный	непредусмотрительный
10	оптимистичный	добросовестный	чуткий
11	меланхоличный	сомневающийся	неустойчивый

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

№	1	2	3
12	трусливый	небрежный	взволнованный
13	опрометчивый	тихий	боязливый
14	внимательный	неблагоразумный	смелый
15	рассудительный	быстрый	мужественный
16	предприимчивый	осторожный	предусмотрительный
17	взволнованный	рассеянный	робкий
18	малодушный	неосторожный	бесцеремонный
19	пугливый	нерешительный	нервный
20	исполнительный	преданный	авантюрный
21	предусмотрительный	бойкий	отчаянный
22	укрощенный	безразличный	небрежный
23	осторожный	беззаботный	терпеливый
24	разумный	заботливый	храбрый
25	предвидящий	неустрашимый	добросовестный
26	поспешный	пугливый	беззаботный
27	рассеянный	опрометчивый	пессимистичный
28	осмотрительный	рассудительный	предприимчивый
29	тихий	неорганизованный	боязливый
30	оптимистичный	бдительный	беззаботный

Обработка результатов

Испытуемый получает по 1 баллу за следующие выборы: 1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Для удобства диагностики целесообразно иметь, кроме бланка для ответов (опросного листа), и бланк-ключ следующего вида:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1															
2															
3															
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1															
2															
3															

В бланке-ключе вырезаются окошечки в местах, соответствующие позициям, за выбор которых дается 1 балл (1/2; 2/1; 2/2 и т. д.). Этот трафарет накладывается на бланк для ответов, и попавшие в окошечки отметки испытуемого суммируются.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Выводы. Чем больше сумма баллов, тем выше стремление испытуемого к избеганию неудач, к защите.

При сумме от 2 до 10 баллов — низкий уровень мотивации к избеганию неудач, к защите; при сумме от 11 до 15 баллов — средний уровень мотивации; при сумме от 16 до 20 баллов — высокий уровень мотивации; при сумме: свыше 20 баллов — очень высокий уровень мотивации.

Методика «Потребность в достижении» [14]

Методика измерения потребности (мотива) в достижении разработана Ю. М. Орловым.

Представление о потребности в достижениях берет свое начало из понятия Ф. Хоппе «Я-уровень», означающего стремление человека удерживать самосознание на возможно более высоком уровне с помощью высокого личного стандарта достижений (уровня притязаний). Позднее это понятие превратилось в понятие «мотив достижения», определяемое Х. Хекхаузеном как стремление повышать свои способности и умения, поддерживать их на возможно более высоком уровне в тех видах деятельности, по отношению к которым достижения считаются обязательными.

Предлагаемая методика представляет собой тест-опросник, содержащий 23 положения, с которыми испытуемый соглашается или нет. Тест направлен на выявление степени выраженности потребности человека в достижении успеха в любой деятельности (т. е. степени заряженности на успех). По сути, это потребность, превратившаяся в личностное свойство, установку.

Инструкция. Предлагается ряд положений. Если вы с положением согласны, то рядом с его номером на опросном листе напишите «да», если не согласны — «нет».

Текст опросника

1. Думаю, что успех в жизни зависит скорее от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет смысл.
3. Для меня в любом деле важно его исполнение, а не конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живет дальними целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым человеком.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

12. Мои родители слишком строго контролируют меня.
13. Терпения во мне больше, чем способностей.
14. Лень, а не сомнения в успехе вынуждают меня слишком часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу.
17. Я не усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, я писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих ровесников.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.
23. Я мог бы достичь большего, освободившись от текущих дел.

Обработка результатов

За каждый ответ ставится 1 балл: только за ответы «да» — по положениям 2, 6—8, 14, 16, 18, 19, 21—23; только за ответы «нет» — по положениям 1, 3—5, 9—13, 15, 17, 20.

Потребность в достижениях (ПД) равна сумме баллов за ответы «да» и «нет». Таким образом, оценочная шкала — от 0 до 23 баллов.

Выводы. Чем больше баллов в сумме набирает испытуемый, тем в большей степени у него выражена потребность в достижениях.

Опросник «МАС» [14]

Методика разработана М. Кубышкиной и направлена на выявление стремления (мотивации) человека к достижению цели, стремления к соперничеству (азартности) и стремления к социальному престижу.

Инструкция. Прочитайте внимательно каждое из приведенных ниже предложений и зачеркните соответствующую цифру справа, если вы согласны с данным высказыванием. Старайтесь отвечать искренне и точно.

№ п/п	Утверждения	Никогда	Часто	Очень часто
1	Мне нравится быть в центре внимания	1	2	3
2	Когда я работаю, это выглядит так, как будто я все ставлю на карту	1	2	3
3	Мне важно, чтобы мои результаты были лучше, чем у других	1	2	3
4	Я стремлюсь принадлежать к избранным кругам	1	2	3
5	По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим	1	2	3
6	Я сравниваю свои результаты и успехи с результатами других людей	1	2	3
7	Я дорожу признанием окружающих	1	2	3

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

№ п/п	Утверждения	Никогда	Часто	Очень часто
8	Неудачи стимулируют меня сильнее, чем успехи	1	2	3
9	Азарт состязания мне чужд	1	2	3
10	Мне нравится выступать перед большой аудиторией	1	2	3
11	Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной	1	2	3
12	Я готов работать на пределе своих сил, чтобы опередить конкурента	1	2	3
13	Мое честолюбие помогает моим достижениям	1	2	3
14	Я не делаю вовремя то, что необходимо было сделать	1	2	3
15	Я люблю смотреть спортивные соревнования и участвовать в них	1	2	3
16	Похвала и признание окружающих окрыляют меня	1	2	3
17	Трудности и препятствия меня подстегивают и заставляют действовать	1	2	3
18	Я доволен собой, когда мне удается продемонстрировать другим свои сильные качества или выйти победителем из трудной ситуации	1	2	3
19	Я удовлетворен тем положением, которое занимаю, и не стремлюсь к большему престижу	1	2	3
20	Меня радует возможность много и интенсивно работать	1	2	3
21	Мне нравятся сложные задачи (ситуации), когда необходимо максимально мобилизоваться	1	2	3
22	Для меня важно «выбиться в люди»	1	2	3
23	Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе	1	2	3
24	Я сделаю все, чтобы другие не могли меня опередить	1	2	3
25	Я не испытываю желания иметь высокий социальный статус	1	2	3
26	Мои друзья считают меня ленивым	1	2	3
27	Меня удивляют люди, которые тратят все силы и время на то, чтобы обойти конкурентов	1	2	3
28	Случалось, что я завидовал успеху или популярности других людей	1	2	3
29	Я обращаю мало внимания на свои достижения	1	2	3
30	В атмосфере борьбы и конкуренции я чувствую себя превосходно	1	2	3
31	Мне хотелось бы быть известным человеком	1	2	3
32	Многое, за что я берусь, я не довожу до конца	1	2	3
33	Я всегда стремлюсь опередить других, достичь лучших результатов	1	2	3
34	Я сделаю все, чтобы добиться уважения значимых для меня людей	1	2	3
35	Я завидую людям, которые не загружены работой	1	2	3
36	Успех других меня активизирует и «подстегивает» лучше и быстрее всего	1	2	3

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ключ к постановке диагноза

Шкала «стремление к социальному престижу»: учитываются баллы со знаком «+» при положительных ответах по позициям 1, 4, 7, 10, 13, 16, 22, 28, 31, 34 и со знаком «–» при положительных ответах по позициям 19 и 25.

Шкала «стремление к соперничеству»: учитываются баллы со знаком «+» при положительных ответах по позициям 2, 5, 8, 11, 17, 20, 23 и со знаком «–» при положительных ответах по позициям 14, 26, 29, 32, 35.

Шкала «стремление к достижению цели»: учитываются баллы со знаком «+» при положительных ответах по позициям 3, 6, 12, 15, 18, 21, 24, 30, 33, 36 и со знаком «–» при положительных ответах по позициям 9 и 27.

По каждой шкале подсчитывается сумма баллов с учетом знаков.

Выводы. Чем больше сумма баллов по той или иной шкале, тем больше у обследованного выражено соответствующее стремление.

Методика «Диагностика мотивационной структуры личности» [14] (автор В. Э. Мильман)

Методика позволяет выявлять некоторые устойчивые тенденции личности: общую и творческую активность, стремление к общению, обеспечению комфорта и социального статуса и др. На основе всех ответов можно составить суждение о рабочей (деловой) и общежитейской направленности личности.

Инструкция. Перед вами 14 утверждений, касающихся жизненных устремлений и некоторых сторон образа жизни человека. Просим вас высказать отношение к ним по каждому из 8 вариантов ответов (а, б, в, г, д, е, ж, з), проставив в соответствующих клетках бланка для ответов одну из следующих оценок каждого утверждения: «+» — «согласен с этим», «=» — «когда как», «–» — «нет, не согласен», «?» — «не знаю». Старайтесь отвечать быстро, не задумывайтесь долго над ответами; отвечайте на вопросы последовательно, от 1а до 14з, следите за тем, чтобы не путать клетки. На всю работу у вас должно уйти не более 20 минут.

Бланк для ответов

Дата _____ Возраст _____
Пол _____ Профессия _____
Фамилия, имя и отчество _____

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
а														
б														
в														
г														
д														
е														
ж														
з														

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Текст опросника

1. В своем поведении в жизни нужно придерживаться следующих принципов:

а) «время — деньги». Нужно стремиться зарабатывать их больше;

б) «главное — здоровье». Нужно беречь себя и свои нервы;

в) свободное время нужно проводить с друзьями;

г) свободное время нужно отдавать семье;

д) нужно делать добро, даже если это дорого обходится;

е) нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем;

ж) нужно приобретать больше знаний, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг;

з) нужно стремиться открыть что-то новое, создать, изобрести.

2. В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:

а) работа — это вынужденная жизненная необходимость;

б) главное — не допускать конфликтов;

в) нужно стремиться обеспечить себя спокойными, удобными условиями;

г) нужно активно стремиться к служебному продвижению;

д) главное — завоевать авторитет и признание; нужно постоянно совершенствоваться в своем деле;

ж) в своей работе всегда можно найти интересное, то, что может увлечь;

з) нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.

3. Среди моих дел в свободное от работы время большое место занимают следующие дела:

а) текущие, домашние;

б) отдых и развлечения;

в) встречи с друзьями;

г) общественные дела;

д) занятия с детьми;

е) учеба, чтение необходимой для работы литературы;

ж) «хобби»;

з) подрабатывание денег.

4. Среди моих рабочих дел много места занимают:

а) деловое общение (переговоры, выступления, обсуждения и т. д.);

б) личное общение (на темы, не связанные с работой);

в) общественная работа;

г) учеба, получение новой информации, повышение квалификации;

д) работа творческого характера;

е) работа, непосредственно влияющая на заработок (сдельная, дополнительная);

ж) работа, связанная с ответственностью перед другими;

з) свободное время, перекуры, отдых.

5. Если бы мне добавили дополнительный выходной день, я бы скорее всего потратил его на то, чтобы:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

а) заниматься текущими домашними делами;
б) отдыхать;
в) развлекаться;
г) заниматься общественной работой;
д) заниматься учебой, получать новые знания;
е) заниматься творческой работой;
ж) делать дело, в котором чувствуешь ответственность перед другими;
з) делать дело, дающее возможность заработать.

6. Если бы у меня была возможность полностью по-своему планировать рабочий день, я бы стал скорее всего заниматься:
а) тем, что составляет мои основные обязанности;
б) общением с людьми по делам (переговоры, обсуждения);
в) личным общением (разговорами, не связанными с работой);
г) общественной работой;
д) учебой, получением новых знаний, повышением квалификации;
е) творческой работой;
ж) работой, в которой чувствуешь пользу и ответственность;
з) работой, за которую можно получить больше денег.

7. Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на такие темы:
а) где что можно купить, как хорошо провести время;
б) об общих знакомых;
в) о том, что вижу и слышу вокруг;
г) как добиться успеха в жизни;
д) о работе;
е) о своих увлечениях (хобби);
ж) о своих успехах и планах;
з) о жизни, книгах, кинофильмах, политике.

8. Моя работа дает мне прежде всего:
а) достаточные материальные средства для жизни;
б) общение с людьми, дружеские отношения;
в) авторитет и уважение окружающих;
г) интересные встречи и беседы;
д) удовлетворение непосредственно от самой работы;
е) чувство своей полезности;
ж) возможность повышать свой профессиональный уровень; возможность служебного продвижения.

9. Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:
а) уютно, хорошие развлечения;
б) можно обсудить волнующие тебя рабочие вопросы;
в) тебя уважают, считают авторитетом;
г) можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные связи;
д) можно приобрести новых друзей;
е) бывают известные заслуженные люди;
ж) все связаны общим делом;
з) можно проявить и развить свои способности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

10. Я хотел бы на работе быть рядом с такими людьми:
а) с которыми можно поговорить на разные темы;
б) которым мог бы передавать свой опыт и знания;
в) с которыми можно больше заработать;
г) которые имеют авторитет и вес на работе;
д) которые могут научить чему-нибудь полезному;
е) которые заставляют тебя становиться активнее на работе;
ж) которые имеют много знаний и интересных идей;
з) которые готовы поддержать тебя в разных ситуациях.
11. К настоящему времени я имею в достаточной степени:
а) материальное благополучие;
б) возможность интересно развлекаться;
в) хорошие условия жизни;
г) хорошую семью;
д) возможности интересно проводить время в обществе;
е) уважение, призвание и благодарность других;
ж) чувство полезности для других;
з) созданного чего-то ценного, полезного.
12. Я думаю, что, занимаясь своей работой, имею в достаточной степени:
а) хорошую зарплату, другие материальные блага;
б) хорошие условия для работы;
в) хороший коллектив, дружеские взаимоотношения;
г) определенные творческие достижения;
д) хорошую должность;
е) самостоятельность и независимость;
ж) авторитет и уважение коллег;
з) высокий профессиональный уровень.
13. Больше всего мне нравится, когда:
а) нет насущных забот;
б) кругом — комфортное, приятное окружение;
в) кругом — оживление, веселая суета;
г) предстоит провести время в веселом обществе;
д) испытываю чувство соревнования, риска;
е) испытываю чувство активного напряжения и ответственности;
ж) погружен в свою работу;
з) включен в совместную работу с другими.
14. Когда меня постигает неудача, не получается то, что я очень хочу:
а) я расстраиваюсь и долго переживаю;
б) стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное;
в) теряюсь, злюсь на себя;
г) злюсь на то, что мне помешало;
д) стараюсь оставаться спокойным;
е) пережидаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую, что произошло;
ж) стараюсь понять, в чем я сам был виноват;
з) стараюсь понять причины неудачи и исправить положение.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Обработка результатов

Ответы испытуемого (мнение по утверждениям) переводятся в баллы: «+» — 2 балла, «=» — 1 балл, «–» или «?» — 0 баллов. Баллы суммируются по следующим шкалам: «жизнеобеспечение» (Ж), «комфорт» (К), «социальный статус» (С), «общение» (О), «общая активность» (Д), «творческая активность» (ДР), «социальная полезность» (ОД).

Ключ к шкалам

К шкале «жизнеобеспечение» (Ж) относятся ответы по следующим позициям опросника: 1а, б; 2а; 3а; 4е; 5а; 6з; 8а; 10д; 11а; 12а; к шкале «комфорт» (К) — 2б, в; 3б; 4з; 5б, в; 7а; 9а; 11б, в; 12в; к шкале «социальный статус» (С) — 1е; 2г; 7в, г; 8в, з; 9в, г, е; 10г; 11д; 12д, е; к шкале «общение» (О) — 1в; 2д; 3в; 4б; 6в; 7б, з; 8б, г; 9д, з; 10а; 11г; 12в; к шкале «общая активность» (Д) — 1г, з; 4а, г; 5з; 6а, б, г; 7д; 9б; 10в; 12з; к шкале «творческая активность» (ДР) — 1ж, з; 2е, ж; 3ж; 4д; 5д, е; 6е; 7е, ж; 8д, ж; 10ж; 11з; 12г и к шкале «социальная полезность» (ОД) — 1д; 2з; 3г, д; 4в, ж; 5г, ж; 6ж; 8е; 9ж; 10б, е; 11е, ж; 12ж.

Сумма всех баллов по шкалам Ж, К, С, О характеризует общежитейскую направленность личности, сумма баллов по шкалам Д, ДР, ОД характеризует «рабочую» направленность личности.

Затем строятся графики (мотивационные профили), при этом по горизонтали обозначаются шкалы, по вертикали — баллы.

Выводы. Если опрашиваемый набирает наиболее высокие баллы по шкалам Д, ДР и ОД, то у него выражен «рабочий» мотивационный профиль личности, если наиболее высокие баллы (или такие же, как по другим шкалам) — по шкалам Ж, К, С, О, то у него выражен «общежитейский» мотивационный профиль.

Методики изучения мотивации поведения в группе

Методика «Q-сортировка: диагностика основных тенденций поведения в реальной группе» [14] (автор В. Стефансон)

Методика позволяет определять шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы» и избегание «борьбы».

Тенденция к зависимости определяется как внутреннее стремление человека к принятию групповых стандартов и ценностей.

Тенденция к общительности свидетельствует о контактности, стремлении образовать эмоциональные связи как в своей группе, так и за ее пределами.

Тенденция к «борьбе» означает активное стремление человека участвовать в групповой жизни, добиваться более высокого статуса в системе межличностных взаимоотношений.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Тенденции к независимости, необщительности, избеганию «борьбы», напротив, свидетельствуют о склонности избегать взаимодействия, сохранять нейтралитет в спорах и конфликтах.

Инструкция. Испытуемому предлагается набор карточек, содержащих утверждения или названия свойств личности. Их необходимо распределить по группам от «наиболее характерных» до «наименее характерных» для него.

Исследование проводится следующим образом. Испытуемому предъявляется карточка с утверждением и предлагается ответить «да», если оно соответствует его представлению о себе как члене данной конкретной группы, или «нет», если оно противоречит его представлению, и только в исключительных случаях разрешается ответить: «сомневаюсь». Таким образом карточки раскладываются на три группы.

Текст опросника

1. Я критичен к окружающим товарищам.
2. У меня возникает тревога, когда в группе начинается конфликт.
3. Я склонен следовать советам лидера.
4. Я не склонен вступать в слишком близкие отношения с товарищами.
5. Мне нравится, когда в группе дружественная обстановка.
6. Я склонен противоречить лидеру.
7. Я испытываю симпатии только к одному-двум членам группы.
8. Я избегаю встреч и собраний в группе.
9. Мне нравится похвала лидера.
10. Я независим в суждениях и манере поведения.
11. Я готов встать на чью-либо сторону в споре.
12. Я склонен руководить товарищами.
13. Меня радует общение с моими немногочисленными друзьями.
14. Я внешне спокоен при проявлении ко мне враждебности со стороны членов группы.
15. Я склонен поддерживать настроение и мнение своей группы.
16. Я не придаю значения личным качествам членов группы.
17. Я склонен противопоставлять свою цель целям группы, отвлекать ее от достижения групповой цели.
18. Мне нравится противопоставлять себя лидеру.
19. Я хотел бы сблизиться с некоторыми членами группы.
20. Я предпочитаю оставаться нейтральным в споре.
21. Мне нравится, когда лидер активно руководит группой.
22. Я предпочитаю хладнокровно обсуждать разногласия.
23. Я недостаточно сдержан в выражении чувств.
24. Я стремлюсь сплотить вокруг себя единомышленников.
25. Я недоволен слишком формальными отношениями в группе.
26. Когда меня обвиняют, я теряюсь и молчу.
27. Я предпочитаю соглашаться с образом жизни группы.
28. Я привязан к группе больше, чем к отдельным ее членам.
29. Я склонен обострять и затягивать спор.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

30. Я стремлюсь быть в центре внимания.
31. Мне хотелось бы быть членом более узкой группы.
32. Я склонен к компромиссам.
33. Я испытываю внутреннее беспокойство, когда лидер поступает вопреки ожиданиям.
34. Я болезненно отношусь к замечаниям товарищей.
35. Я могу быть хитрым и вкрадчивым.
36. Я склонен принять на себя руководство группой.
37. Я откровенен в группе.
38. Во время разногласий в группе у меня возникает беспокойство.
39. Я предпочитаю, чтобы при планировании работы ответственность взял на себя лидер.
40. Я не склонен отвечать на проявление дружелюбия.
41. Я часто сержусь на товарищей.
42. Я пытаюсь вести других против лидера.
43. Я легко нахожу знакомства за пределами группы.
44. Я стараюсь избегать быть втянутым в спор.
45. Я легко соглашаюсь с предложениями других членов группы.
46. Я оказываю сопротивление образованию в нашем коллективе группировок.
47. Когда я раздражен, я становлюсь насмешливым и ироничным.
48. У меня возникает неприязнь к тем, кто пытается выделиться.
49. Я предпочитаю меньшую, но более интимную группу.
50. Я пытаюсь не показывать свои истинные чувства.
51. При групповых разногласиях я становлюсь на сторону лидера.
52. Я инициативен при установлении контактов в общении.
53. Я избегаю критиковать товарищей.
54. Я предпочитаю обращаться к лидеру чаще, чем к другим.
55. Мне не нравится, что отношения в группе слишком фамильярны.
56. Я люблю затевать споры.
57. Я стремлюсь повышать свой социальный статус в группе.
58. Я склонен вмешиваться в общение товарищей и нарушать его.
59. Я «задиристый», склонен к «перепалкам».
60. Я склонен выражать недовольство лидером.

Обработка результатов и выводы

Ответы испытуемого разносятся по соответствующим шкалам (см. ключ к диагностике), и проставляется по 1 баллу как за ответ «да», так и за ответ «нет» по каждой из сопряженных пар тенденций. Так как отрицание одной тенденции является признанием полярной тенденции, количество баллов за ответы «да» по одной шкале и «нет» по шкале противоположной тенденции суммируется.

Если сумма баллов по любой шкале равна сумме по противоположной шкале или близка к ней, это свидетельствует о наличии у испытуемого человека внутреннего конфликта, обусловленного одинаковой выраженностью противоположных тенденций поведения в группе.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ключ к диагностике

К нижеперечисленным шкалам сопряженных тенденций относятся следующие позиции опросника:

1. Зависимость — 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54.
2. Независимость — 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60.
3. Общительность — 5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52.
4. Необщительность — 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 55, 58.
5. Принятие «борьбы» — 1, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 56, 59.
6. Избегание «борьбы» — 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53.

Методика «Исследование восприятия индивидом группы» [14] (автор Е. В. Залюбовская)

Методика позволяет выявить три типа направленности (восприятия индивидом группы): индивидуалистический, коллективистский и прагматический.

Инструкция. Вам предлагается ряд неоконченных предложений (утверждений), по каждому из них возможны три варианта окончания (ответа), обозначенные буквами А, Б и В. Выберите тот ответ, который наиболее точно отражает вашу точку зрения по данному утверждению. Помните, что «плохих» или «хороших» ответов в данном опроснике нет. Букву выбранного варианта занесите в лист для ответов против номера соответствующего предложения; по каждому номеру может быть выбран только один ответ.

Текст опросника

1. Лучшими партнерами в группе я считаю тех, кто:
А — знает больше, чем я;
Б — все вопросы стремится решать сообща;
В — не отвлекает от дела.
2. Лучшими руководителями являются те, кто:
А — имеют индивидуальный подход;
Б — создают условия для помощи со стороны других;
В — создают в коллективе атмосферу, при которой никто не боится высказываться.
3. Я рад, когда мои друзья:
А — умеют самостоятельно, не мешая другим, добиваться успехов;
Б — всегда помогают другим;
В — помогают другим, когда представится случай.
4. Больше всего мне не нравится, когда в группе:
А — некому помогать;
Б — мне мешают при выполнении задачи;
В — остальные подготовлены слабее, чем я.
5. Мне кажется, что я способен на максимальное, когда:
А — могу получить помощь и поддержку со стороны других;
Б — мои усилия достаточно вознаграждены;
В — есть возможность проявить инициативу, полезную для всех.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

6. Мне нравятся коллективы, в которых:
А — каждый заинтересован в улучшении результатов всех;
Б — каждый занят своим делом и не мешает другим;
В — каждый может использовать других для решения своих задач.
7. Сотрудники оценивают как самых плохих таких руководителей, которые:
А — создают дух соперничества между сотрудниками;
Б — не уделяют им достаточного внимания;
В — не создают условия, чтобы группа им помогала.
8. Больше всего удовлетворения в жизни дает:
А — возможность работать, когда тебе никто не мешает;
Б — возможность получать помощь от других людей;
В — возможность сделать полезное другим людям.
9. Основная роль школы должна заключаться:
А — в воспитании людей с развитым чувством долга перед другими;
Б — в подготовке приспособленных к самостоятельной жизни людей;
В — в подготовке людей, умеющих извлекать радость от общения с другими людьми.
10. Если перед группой стоит какая-то проблема, то я:
А — предпочитаю, чтобы ее решили другие;
Б — предпочитаю работать самостоятельно, не полагаясь на других;
В — стремлюсь внести свой вклад в ее решение.
11. Я работал бы лучше, если бы руководитель:
А — имел ко мне индивидуальный подход;
Б — создавал условия для оказания мне помощи со стороны других;
В — поощрял инициативу, направленную на достижение общего успеха.
12. Нет ничего хуже того случая, когда:
А — ты не в состоянии самостоятельно добиться успеха;
Б — чувствуешь себя ненужным в группе;
В — тебе не помогают окружающие.
13. Больше всего я ценю:
А — личный успех, в котором есть доля заслуги моих друзей;
Б — общий успех, в котором есть моя заслуга;
В — успех, достигнутый ценой собственных усилий.
14. Я хотел бы:
А — работать в коллективе, в котором применяются приемы и методы совместной работы;
Б — работать индивидуально,
В — работать с ведущими в данной области людьми.

Обработка результатов

На основании ответов испытуемых с помощью ключа производится подсчет баллов по каждому типу направленности личности. Каждому выбранному ответу приписывается 1 балл. Следует иметь в виду, что тип направленности носит относительный характер и проявляется в некотором преобладании одного типа над остальными двумя, т. е. исследователь имеет дело не с чистыми, а со смешанными типами направленности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ключ для расшифровки ответов и выводы

Индивидуалистическая направленность человека характеризуется ответами со следующими номерами: 1В, 2А, 3Б, 4Б, 5Б, 6Б, 7Б, 8А, 9Б, 10Б, 11А, 12А, 13В, 14Б.

Коллективистическая направленность — 1Б, 2В, 3В, 4А, 5В, 6А, 7А, 8В, 9А, 10В, 11Б, 12Б, 13Б, 14А.

Прагматическая направленность — 1А, 2Б, 3А, 4В, 5А, 6В, 7В, 8Б, 9В, 10А, 11В, 12В, 13А, 14В.

Методика «Направленность личности» [14]

Эта методика (авторы В. Смейкал и М. Кучер), имеющая еще название «Ориентировочная анкета», позволяет выявить три вида направленности личности: на себя, на взаимоотношения и на задание (деловая направленность).

Направленность на себя отражает, в какой мере испытуемый описывает себя как человека, ожидающего прямого вознаграждения и удовлетворения независимо от того, какую работу и с кем он выполняет. В представлении такого человека группа является «буквально театром», в котором можно удовлетворить определенные общие потребности, показать свои личные трудности, приобрести достоинство, уважение или общественный статус, быть агрессивным или господствовать. Такой человек интроспективен, властен, не реагирует на потребности окружающих его людей. Он занимается преимущественно собой, игнорирует людей или работу, которую обязан выполнять.

Направленность на взаимоотношения отражает интенсивность, с которой человек старается поддержать хорошие взаимоотношения, но лишь «на поверхности», что часто препятствует выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям. Такой человек проявляет большой интерес, когда речь идет о коллективной деятельности, но по сути сам не вносит никакого вклада в осуществление трудовых заданий группы.

Направленность на задание отражает интенсивность, с которой человек выполняет задание, решает проблемы, и в какой мере он заинтересован выполнять свою работу как можно лучше. Несмотря на свои личные интересы, такой человек будет охотно сотрудничать с коллективом, если это повысит эффективность группы. В коллективе он стремится отстоять свое мнение, которое считает полезным для работы.

Инструкция. Вам предлагается ряд неоконченных предложений (утверждений), по каждому из них возможны три варианта окончания (ответа), обозначенные буквами «а», «б», «в».

Дав ответы по опроснику, вы получите ориентировочную информацию о некоторых особенностях вашей личности. Из ответов по каждой позиции выберите тот, который лучше всего выражает вашу точку зрения, больше всего соответствует правде. Букву этого ответа запишите в графе «Больше всего» бланка для ответов. Затем выберите ответ, менее всего соответствующий вашему мнению, и поставьте его букву в графе «Меньше всего».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Бланк для ответов

№ п/п	Больше всего	Меньше всего
1	а, б, в	а, б, в
2	а, б, в	а, б, в
...		
30	а, б, в	а, б, в

Текст опросника

1. Больше всего в жизни дает удовлетворение:
а) высокая оценка твоей работы;
б) сознание того, что работа выполнена хорошо;
в) сознание того, что находишься среди друзей.
2. Если бы я играл в футбол, то хотел бы быть:
а) тренером;
б) известным игроком;
в) избранным капитаном команды.
3. Лучшими преподавателями являются те, кто:
а) имеют индивидуальный подход к учащимся;
б) увлечены своим предметом и вызывают интерес к нему;
в) создают доброжелательную атмосферу в классе.
4. Учащиеся оценивают как самых плохих преподавателей тех, кто:
а) не скрывают, что некоторые люди им несимпатичны;
б) вызывают у всех дух соревнования;
в) создают представление о преподаваемом предмете как не интересующем их.
5. Я рад, если мои друзья:
а) помогают другим при всякой возможности;
б) всегда верны и надежны;
в) интеллигентны, имеют широкие интересы.
6. Лучшими друзьями считают тех:
а) с которыми складываются хорошие отношения;
б) которые могут сделать больше, чем другие;
в) на которых всегда можно положиться.
7. Я хотел бы быть таким, как те:
а) кто добился жизненного успеха;
б) кто может быть увлеченным человеком;
в) кто отличается дружелюбием и доброжелательностью.
8. Если бы я мог выбирать, я хотел бы быть:
а) научным работником;
б) начальником отдела;
в) опытным летчиком.
9. Когда я был ребенком, я любил:
а) игры с друзьями;
б) успевать во всех своих делах;
в) когда меня хвалили.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

10. Больше всего мне не нравится, когда:
а) я встречаю препятствия в своих занятиях;
б) ухудшаются дружеские отношения;
в) меня критикуют.
11. Основная задача школы должна заключаться в:
а) подготовке учащихся к работе по специальности;
б) развитии индивидуальных способностей и самостоятельности;
в) воспитании в учащихся качеств, благодаря которым они могли бы уживаться с людьми.
12. Мне не нравятся коллективы, в которых:
а) недемократичная атмосфера;
б) человек теряет индивидуальность в общей массе;
в) невозможно проявление собственной инициативы.
13. Если бы у меня было больше свободного времени, я бы использовал его:
а) для общения с друзьями;
б) для любимых дел и самообразования;
в) для беспечного отдыха.
14. Мне кажется, что я способен на максимальную отдачу, когда:
а) работаю с симпатичными людьми;
б) у меня работа, которая мне по душе;
в) мои усилия достаточно вознаграждаются.
15. Я люблю, когда:
а) другие ценят меня;
б) чувствую удовлетворение от выполняемой работы;
в) приятно провожу время с друзьями.
16. Если бы обо мне написали в газете, мне хотелось бы, чтобы:
а) отметили мои успехи в делах;
б) похвалили меня за мою работу;
в) сообщили, что меня часто выбирают в советы коллективов, в депутаты, лидером команды.
17. Лучше всего учиться, когда преподаватель:
а) имеет индивидуальный подход ко мне;
б) стимулирует меня на более интенсивный труд;
в) вызывает дискуссии по разбираемым вопросам.
18. Нет ничего хуже, чем:
а) оскорбление личного достоинства;
б) неуспех при выполнении важного задания;
в) потеря друзей.
19. Больше всего я ценю:
а) личный успех;
б) общую, совместную работу;
в) фактические результаты.
20. Очень мало людей, которые:
а) действительно радуются выполненной работе;
б) с удовольствием работают совместно;
в) выполняют работу по-настоящему хорошо.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

21. Я не переношу:
а) ссоры и споры;
б) неприятие всего нового;
в) людей, ставящих себя выше других.
22. Мне хотелось бы:
а) чтобы окружающие считали меня своим другом;
б) помогать другим в общем деле;
в) вызывать восхищение других.
23. Я люблю руководство (начальника), которое:
а) требовательно;
б) пользуется авторитетом;
в) доступно.
24. Желательно, чтобы на работе:
а) решения принимались совместно;
б) была возможность самостоятельно решать проблемы;
в) начальство признавало мои достоинства.
25. Хотелось бы прочитать книгу:
а) об искусстве хорошо уживаться с другими людьми;
б) о жизни замечательного, известного человека;
в) из серии «сделай сам».
26. Если бы у меня были развиты музыкальные способности, то мне бы хотелось быть:
а) дирижером;
б) солистом;
в) композитором.
27. Свободное время с наибольшим удовольствием я провожу:
а) увлекаясь детективными фильмами;
б) в развлечениях с друзьями;
в) занимаясь своим хобби.
28. При одинаковом финансовом успехе для меня было бы предпочтительнее:
а) подготовить интересный конкурс;
б) выиграть в конкурсе;
в) организовать конкурс и руководить им.
29. Для меня важнее всего знать:
а) что я хочу сделать;
б) как достичь цели;
в) как привлечь других к достижению моей цели.
30. Человек должен вести себя так, чтобы:
а) другие были довольны им;
б) выполнить прежде всего свою задачу;
в) не нужно было укорять его за работу.

Обработка результатов и выводы

За каждый ответ в рубрике «Больше всего» испытуемый получает 2 балла, в рубрике «Меньше всего» — 0 баллов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Диапазон получаемых в сумме баллов по каждой направленности — от 60 (если испытуемый ставит все буквы в первую рубрику) до 0 (если испытуемый ставит все буквы во вторую рубрику).

Направленности человека на себя соответствуют ответы со следующими номерами: 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6в, 7а, 8в, 9в, 10в, 11б, 12б, 13в, 14в, 15а, 16б, 17а, 18а, 19а, 20в, 21в, 22в, 23б, 24в, 25б, 26б, 27а, 28б, 29а, 30в.

Направленность на взаимоотношения характеризуется ответами со следующими номерами: 1в, 2в, 3в, 4б, 5а, 6а, 7в, 8б, 9а, 10б, 11в, 12а, 13а, 14а, 15в, 16в, 17в, 18в, 19б, 20в, 21а, 22а, 23в, 24а, 25а, 26а, 27б, 28в, 29в, 30а.

Направленность на задание определяется по ответам со следующими номерами: 1б, 2а, 3б, 4в, 5в, 6б, 7б, 8а, 9б, 10а, 11а, 12в, 13б, 14б, 15б, 16а, 17б, 18б, 19в, 20а, 21б, 22б, 23а, 24б, 25в, 26в, 27в, 28а, 29б, 30б.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Приложение к части II

Интерпретация мотиваторов и возможные варианты выводов

[13, с. 18—20]

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги, материальный стимул, зарплата	Не интерпретируется	Необходимо смотреть остальные мотиваторы
Вышеприведенные мотиваторы упоминаются два и более раз	Слишком большой интерес к материальному аспекту	Человек мотивируется только деньгами, поэтому чрезвычайно желательно сформировать у него дополнительные мотиваторы, в противном случае он с легкостью поменяет работу, исходя только из материальных соображений
Данные мотиваторы не упоминаются вообще	Материальный фактор практически не имеет значения	При потере интереса или субъективных стимулов человек часто перестает работать эффективно
Соответствие оплаты результатам труда, справедливость оплаты, оплата в соответствии с вкладом	Большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие сотрудником ее справедливости или несправедливости в соотношении с результатами труда	Для такого человека наиболее важна справедливость оплаты труда. Ему необходимо понимание причинно-следственных связей, о чем следует помнить для того, чтобы эффективно управлять сотрудником
Оценка, похвала, вознаграждение и т. п.	Внешняя референция, наиболее значимыми для человека являются факторы внешней субъективной оценки	Такого сотрудника необходимо хвалить. Следует проявлять осторожность, критикуя его или давая его деятельности негативную оценку
Слава, почет и т. п.	Человек слишком ориентирован на признание, часто имеет серьезные комплексы	Необходимо быть очень осторожным при оценке деятельности такого сотрудника, так как желание быть на виду очень часто становится самоцелью. Такой человек нередко может вступать в конфликты для того, чтобы выделиться
Карьера, карьерный рост, перспектива и т. п.	Ориентация на карьерный рост, если встречается более одного раза — преувеличенная значимость карьерного роста	Эффективен, если видит перспективы карьерного роста. Не стоит брать на тупиковые должности. Если не видит перспектив, может вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность
Статус	Ориентация не столько на реальные, сколько на статусные моменты	Легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности
Профессиональный рост, мастерство, развитие и т. п.	Ориентация на профессиональное развитие и рост как на самостоятельную ценность	Такого сотрудника мотивирует обучение, повышение квалификации, для него крайне значимо экспертное влияние руководителей

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Совпадение, понимание целей	Наиболее эффективен в тех ситуациях, когда понимает и разделяет цели более высокого уровня	Такой сотрудник эффективен только тогда, когда при постановке цели ему разъясняется необходимость ее достижения и ее значимость для компании. Если не разделяет общих целей, может быть малоэффективен
Идея	Та же, но на более высоком уровне	Те же
Четкая цель	Необходимость четких формулировок либо отрицательный опыт в данной сфере	Человек либо не умеет, либо не хочет работать в условиях размытой зоны ответственности, при нечеткости формулировок целей, как правило, не стремится или не может их достичь
Результат	Самоценна ориентация на результат	Сотруднику подобного типа необходимо ставить завышенную планку целей
Азарт, соревнование, стремление быть лучше и т. п.	Для эффективной работы необходимо постоянно иметь возможность сравнивать свой результат с результатами других людей или с уже достигнутыми собственными результатами	Эффективны торговые конкурсы, диаграммы успеха и т. п.
Интерес	Ориентация на интересную работу, однако необходимо знать, что под этим понимается	Такому сотруднику необходимо постоянно показывать что-то новое и интересное в работе. Его мотивируют повышение квалификации, возможность увидеть новые грани в работе. Опасность заключается в том, что при потере интереса такой человек утрачивает эффективность. Малопригоден для рутинной работы
Полномочия, ответственность, самостоятельность	Заинтересованность в высоком уровне самостоятельности	Такому сотруднику необходимо давать достаточно большую свободу в принятии решений, показывать реальные достижения и полномочия в том круге задач, за который человек отвечает. В случае его общей успешности имеет смысл расширять этот круг
Хороший руководитель, личность руководителя	Ориентация в значительной степени на личность руководителя. Именно личность руководителя будет оказывать значительное влияние на мотивированность сотрудника	Стоит использовать харизматическое влияние. Не следует забывать о том, что при отсутствии личного взаимопонимания с руководителем эффективность сотрудника может значительно снизиться

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

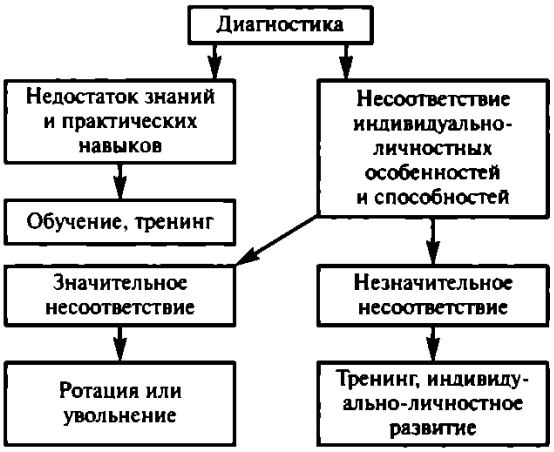
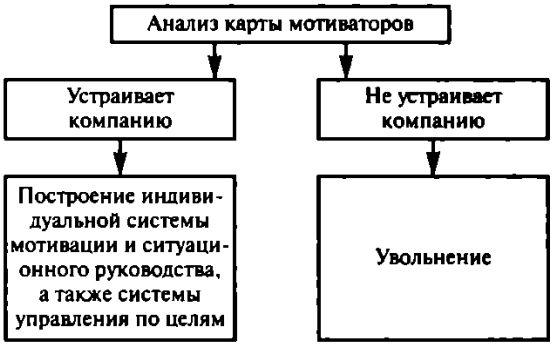
Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Отношения, коллектив, хороший коллектив, микроклимат и т. п.	Значительная степень ориентации на отношения с людьми как на один из важнейших факторов	Человек непременно должен удачно вписываться в коллектив и корпоративную культуру. При работе важно чувство локтя. В большей степени человек мотивируется пользой для всего коллектива и своей репутацией в коллективе
Равноправие в отношениях	Значительные амбиции, неумение работать под давлением	Такие сотрудники слабо управляемы, и подобная мотивация приемлема только для руководителей достаточно высокого уровня
Желание	Человек ориентирован на ту работу и ситуацию, которая вызывает желание работать или проявлять себя	При изменении структуры желаний возникает опасность того, что человек вообще перестанет работать
Самореализация	Высший уровень мотивации	Прекрасно для работ, предполагающих творчество, неприемлемо — для рутинных
Избегание неприятностей и т. п.	Избегающий человек	Во многих случаях для такого сотрудника более эффективно наказание, нежели поощрение. Возможны низкая самооценка и неуверенность в себе
Гигиенические факторы	Значимы факторы внешнего комфорта; возможен негативный опыт в данной сфере	Решение о приеме на работу такого человека принимается в зависимости от ответа на предыдущий вопрос. Такая мотивация неприемлема для высоких позиций

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Категории сотрудников и основные схемы действий

[13, с. 229—231]

<table>
<tr><th>Категория сотрудника</th><th>Возможности использования</th><th>Предполагаемые действия</th></tr>
<tr><td>ХОЧЕТ — МОЖЕТ</td><td>Оптимальный на данный момент сотрудник</td><td>1. Анализ карты мотиваторов.
2. Построение системы мотивации и ситуационного руководства.
3. Создание плана индивидуального профессионального развития</td></tr>
<tr><td>ХОЧЕТ — НЕ МОЖЕТ</td><td>Мотивированный сотрудник с недостаточными для данной работы возможностями</td><td>
</td></tr>
<tr><td>НЕ ХОЧЕТ — МОЖЕТ</td><td>Достаточно квалифицированный, но немотивированный сотрудник</td><td>
</td></tr>
<tr><td>НЕ ХОЧЕТ — НЕ МОЖЕТ</td><td>Данный сотрудник не соответствует полностью</td><td>Увольнение, так как другие варианты слишком затратны</td></tr>
</table>

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Литература к части II

1. *Апенько С.Н.* Поведение в организации: Учеб. пособие. Омск: Омск. гос. ун-т, 2002.

2. *Аширов Д. А.* Трудовая мотивация: Учеб. пособие. М.: ТК Велби, Проспект, 2005.

3. *Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Х.* Организации: поведение, структура, процессы / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2000.

4. *Гринберг Дж., Бейрон Р.* Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ. М.: Вершина, 2004.

5. *Джордж Дж. М., Джоунс Г. Р.* Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ.; под ред. проф. Е. А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

6. *Дикарева А. А., Мирская М. И.* Социология труда. М.: Высшая школа, 1988.

7. *Доронина И. В.* Мотивация трудовой деятельности: Практикум. Новосибирск: СибАГС, 2004.

8. *Доронина И. В., Бичеев М. А.* Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. Новосибирск: СибАГС, 2003.

9. *Дульзон А. А.* Мотивация персонала. Томск: Чародей, 2003.

10. *Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Одегов Ю. Г., Пихало В. Т.* Управление персоналом. М.: Академия, 2000.

11. *Егоршин А. П.* Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. Н. Новгород: НИМБ, 2003.

12. *Елкина О. С., Половинко В. С.* Экономическое поведение работников на рынке труда. Омск: Изд-во ОмГПУ, 2001.

13. *Иванова С. В.* Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

14. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2002.

15. *Исмагилова Ф. С., Дунаев О. Н.* Организационное поведение: проблемное видение. Учеб. пособие. Екатеринбург: ИПК УГТУ, 1999.

16. *Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О.* Поведение в организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 1999.

17. *Лютенс Ф.* Организационное поведение / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999.

18. *Магура М. И.* Современные персонал-технологии. М., 2001.

19. *Мишурова И. В., Кутелев П.В.* Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. Ростов н/Д: МарТ, 2004.

20. *Ньюстром Дж., Девис К.* Организационное поведение / Пер. с англ. СПб: Питер, 2000.

21. *Половинко В. С.* Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / Под науч. ред. Ю. Г. Одегова. М.: Информ-Знание, 2002.

22. *Ричи Ш., Мартин П.* Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ.; под ред. проф. Е. А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

23. *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных фи-нансовых затратах. М.: Вершина, 2006.

24. *Хайэм А.* Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управление эмоциями. М.: Вершина, 2006.

25. *Шаховой В. А., Шапиро С. А.* Мотивация трудовой деятельности. Учеб. пособие. М.: Вершина, 2003.

26. *Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р.* Организационное поведение. 8-е изд. / Пер. с англ.; под ред. Е. Г. Молл. СПб.: Питер, 2004.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Содержание

Введение 3

Часть I. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ МОТИВИРОВАНИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Глава 1. ЛИЧНОСТЬ И ЧЕЛОВЕК В ЭКОНОМИКЕ ТРУДА 6

Глава 2. ЧЕЛОВЕК КАК ОБЪЕКТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО И СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ 36

Глава 3. РАБОТНИК В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА... 74

Приложение к главе 3

Понятия, характеризующие человека 124
Характеристика подходов к оценке человеческого капитала 125
Анализ понятий трудового потенциала в экономической литературе 126
Анализ понятий рабочей силы и трудового потенциала человеческих ресурсов в экономической литературе 128

Глава 4. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ТРУДОВАЯ АКТИВНОСТЬ 130

Глава 5. РАБОТА И ЕЕ АНАЛИЗ 164

Приложение к главе 5

Анализ и проектирование рабочего места (должности) 229
Балльная оценка критериев (факторов), характеризующих рабочее место и требования к работнику 236
Пример информационной формы опросника для анализа работ в диалоговом режиме 239
Опросник 243
Перечень основных профессионально важных качеств (ПВК), используемых в современных теориях труда 244
Оценка личных качеств претендента 247
Оценка профессиональных качеств претендента 250

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Описание процедур оценки профессионально значимых личностных качеств ... 253
Последовательность выполнения работ по анализу рабочего места (схема УП-04) ... 255
Паспорт рабочего места/должности ... 256
Заявка на анализ должности ... 257
Структурированный перечень задач для рабочего места/должности 259
Экспертная оценка загрузки рабочего места/должности ... 260
Показатели характеристик работы ... 261
Профиль должности ... 262
Примерное положение о должностной инструкции ... 264
Должностная инструкция (job description) ... 266
Должностные инструкции работников службы управления персоналом ... 268
Должностная инструкция ... 270

Глава 6. ОСНОВЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ... 274
Приложение к главе 6
Разновидности определений мотивации, в том числе применительно к трудовой деятельности ... 325
Определение мотивации труда в современных работах российских ученых ... 328
Основные теории мотивации ... 330
Система мотивов к труду, основные характеристики ... 331
Классификация понятий в области мотивации трудовой деятельности ... 332
Пять столпов самомотивации ... 332
Основные принципы рефрейминга ... 334
Теории мотивации в ретроспективе ... 337
Схема пересечения фундаментальных потребностей человека ... 338

Глава 7. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА МОТИВАЦИЮ РАБОТНИКА ... 340
Приложение к главе 7
Определение организационной культуры ... 434
Сущность культуры организации и факторы, ее формирующие (по Ю. И. Саратовцеву) ... 438
Миссия организации ... 439
Сравнительная характеристика философии организации в разных континентальных культурах ... 441
Формирование и поддержание корпоративной культуры ... 444
Необходимые элементы организационной культуры малого предприятия ... 444
Этапы формирования организационной культуры ... 445
Структура кодекса корпоративного поведения ... 446
Составляющие организационной культуры ... 447

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Глава 8. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА 450
Приложение к главе 8
Соотношение стоимости и полезности опций лояльности, выгод и рисков компании 507
Зарплата HR-специалистов за 2006 г. 509

Часть II. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ (ПРАКТИКУМ) ПО КУРСУ «МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

Раздел 1. ТЕОРИИ И КОНЦЕПЦИИ МОТИВАЦИИ: СОДЕРЖАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НА ПРАКТИКЕ 512
Основные понятия мотивации труда и поведения в организации 512
Упражнение 1 «Анализ понятий» 512
Упражнение 2 «Взаимосвязь и содержание мотиваторов» 513
Упражнение 3 «Подслушанный разговор» 514
Упражнение 4 «Роль мотивации трудовой деятельности в системе управления персоналом» 515
Мотивирование сотрудников удовлетворением их потребностей 516
Упражнение 1 «Мотивация удовлетворением потребностей с помощью функций управления персоналом» 516
Упражнение 2 «Мотивационные и гигиенические факторы мотивации» 516
Упражнение 3 «Подбор работы в соответствии с потребностями». 517
Упражнение 4 «Ошибка руководителя» 517
Упражнение 5 «Подбор мотиваторов на основе анализа ведущих потребностей сотрудника» 518
Задание для самостоятельной внеаудиторной работы
Упражнение «Использование содержательных теорий мотивации на практике» 519
Мотивирование персонала с помощью подкрепленного научения 520
Упражнение 1 «Схема подкрепления и выбор подкрепляющей стратегии» 520
Упражнение 2 «Оценка стратегий подкрепления» 522
Анализ ситуации «Два подхода к управлению персоналом» 522
Упражнение 3 «Сравнение эффектов режимов подкрепления» 523
Упражнение 4 «Анализ режимов положительного подкрепления» 524
Ролевая игра «Проведение беседы дисциплинарного характера» 526
Задание для самостоятельной внеаудиторной работы
Анализ ситуации «Проблема опозданий» 527
Мотивирование персонала с помощью постановки целей 527
Деловая дискуссия «Правила постановки целей» 527
Тест «Движение к цели» 528
Тест «Планка целей» 529
Упражнение 1 «Установление планки целей» 530
Анализ ситуации «Эффективная постановка планки целей» 530

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Упражнение 2 «Оценка качества целей» 532
Упражнение 3 «Влияние трудности цели на производительность труда» 532
Задание для самостоятельной внеаудиторной работы
Упражнение «Разработка заявления о целях» 533
Мотивирование с помощью организационной справедливости 534
Упражнение 1 «Самооценка опыта формирования суждений о справедливости» 534
Анализ ситуации «Реакция на позитивную и негативную несправедливость» 534
Упражнение 2 «Типы реакций на несправедливость» 535
Упражнение 3 «Дистрибутивная справедливость» 536
Упражнение 4 «Где же здесь справедливость?» 536
Задания для самостоятельной внеаудиторной работы
Ответы на вопросы «Реакции на дистрибутивную несправедливость» 538
Тест «Уровень справедливости межличностных отношений» 539
Мотивирование сотрудников с помощью изменения их ожиданий 540
Упражнение 1 «Влияние факторов мотивации на ее уровень» 540
Упражнение 2 «Использование модели ожидания в практике принятия управленческих решений» 541
Упражнение 3 «Анализ мотивации с помощью модели ожиданий» 541
Анализ ситуаций «Теория ожиданий в действии» 543
Задания для самостоятельной внеаудиторной работы
Анализ ситуации «Организационная перестройка» 544
Упражнение «Накапливание опыта мотивации» 545
Комплексные задания к разделу 1. Теории и концепции мотивации: содержание и использование на практике 546
Деловая игра «Использование теорий мотивации в управлении персоналом» 546
Анализ ситуации «Изменения в системе заработной платы в банке» 547
Упражнение 1 «Теории мотивации и практика управления персоналом» 548
Упражнение 2 «Мотивация в экономически трудное время» 549

Раздел 2. ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ, ЕЕ ИНТЕРПРЕТАЦИИ, ФОРМИРОВАНИЯ И КОРРЕКЦИИ 550
Методы и методики оценки мотивации труда. Техника формулировки вопросов и проведения собеседования по оценке мотивации труда 550
Упражнение 1 «Сравнительный анализ методов оценки мотивации» 550
Ролевое упражнение 2 «Техника формулировки вопросов и проведения собеседования по оценке мотивации деятельности» 550
Упражнение 3 «УМС-анкета» 551

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Задание для самостоятельной внеаудиторной работы
Упражнение «Анализ методик оценки мотивации» ... 552
Интерпретация результатов оценки мотивации сотрудника и формирование индивидуальной мотивационной системы ... 553
Упражнение 1 «Интерпретация мотиваторов» ... 553
Упражнение 2 «Анализ карты мотиваторов» ... 554
Практическое исследование «Анализ мотивационной структуры личности и разработка рекомендаций по функциям управления персоналом» ... 554
Задание для самостоятельной внеаудиторной работы
Упражнение «Навыки интерпретации ответов на вопросы о мотивации» ... 555
Методы и способы коррекции мотивационного потенциала персонала ... 556
Упражнение 1 «Схема планирования коррекции карты мотиваторов» ... 556
Упражнение 2 «Корректировка мотиваторов» ... 557
Упражнение 3 «Автономизация мотива» ... 558
Демотивация сотрудников и способы ее преодоления ... 559
Упражнение 1 «Преодоление причин демотивации» ... 559
Анализ ситуации «Демотивация персонала» ... 562
Задание для самостоятельной внеаудиторной работы
Упражнение «Действия по сбалансированности мотивации и возможностей персонала» ... 563
Формирование механизма мотивации в организации и оценка его эффективности ... 564
Упражнение «Диагностика мотивационной среды компании» ... 564
Тематическая конференция «Эффективность внутренней и внешней мотивации студентов и направления развития мотивации» ... 565
Комплексные задания к разделу 2. Технологии и методы оценки мотивации, ее интерпретации, формирования и коррекции ... 567
Анализ ситуации «Принятие кадровых решений на основе анализа карты мотиваторов сотрудников виртуального отдела» ... 567
Упражнение 1 «Мотивирование сотрудников виртуального отдела с помощью постановки целей, делегирования функций и контроля их достижения» ... 571
Упражнение 2 «Демотивация сотрудников виртуального отдела и способы ее преодоления» ... 572
Упражнение 3 «Коррекция мотивационного потенциала сотрудников виртуального отдела» ... 572

Раздел 3. МЕТОДИКИ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ И МОТИВОВ 574
Методики изучения мотивации профессиональной деятельности ... 574
Анкета оценки уровня мотивации сотрудников (вариант 1 для заполнения сотрудниками) ... 574
Анкета оценки уровня мотивации сотрудников (вариант 2 для заполнения руководителем) ... 576

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Анкета «Оценка мотивационной среды в компании» 578
Анкета изучения мотивации сотрудников 579
Методика «Выявление установок "труд — деньги"» 580
Методика «Самооценка стиля управления» 581
Методика «Склонность к определенному стилю руководства» 583
Методики диагностики профессионального выгорания 586
Методика «Диагностика уровня эмоционального выгорания». Вариант методики В. В. Бойко 586
Опросник на «выгорание» MBI 588
Методики мотивации учебной деятельности 590
Методика «Мотивация обучения в вузе» (предложена Т. И. Ильиной) 590
Методика «Изучение мотивов учебной деятельности студентов» (предложена А. А. Реаном и В. А. Якуниным) 592
Методики изучения выраженности различных потребностей и мотивов личности, силы и устойчивости мотивов 595
Анкета по теории мотивации А. Маслоу 595
Тест на выявление преобладающих потребностей: во власти, признании, достижениях 596
Методика «Потребность в общении» (разработана Ю. М. Орловым) 597
Методика «Оценка потребности в одобрении» 598
Методика «Мотивация аффилиации» 600
Методика «Мотивация к успеху» 603
Методика «Мотивация к избеганию неудач» (предложена Т. Элерс) 604
Методика «Потребность в достижении» 606
Опросник «МАС» 607
Методика «Диагностика мотивационной структуры личности» (автор В. Э. Мильман) 609
Методики изучения мотивации поведения в группе 613
Методика «Q-сортировка: диагностика основных тенденций поведения в реальной группе» (автор В. Стефансон) 613
Методика «Исследование восприятия индивидом группы» (автор Е. В. Залюбовская) 616
Методика «Направленность личности» 618

Приложение к части II
Интерпретация мотиваторов и возможные варианты выводов 623
Категории сотрудников и основные схемы действий 626

Литература к части II 627

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Учебное издание

Одегов Юрий Геннадиевич,
Руденко Галина Георгиевна,
Апенько Светлана Николаевна,
Мерко Александр Иванович

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Учебное пособие и практические задания (практикум)

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.

ООО Издательство «Альфа-Пресс»

117574, Москва, а/я 117
Тел.: (495) 777-40-60, 926-73-03
e-mail: book@bestbook.ru

Отпечатано в ППП «Типография «Наука»
121099, Москва, Шубинский пер., 6

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

КНИГИ НАШЕГО ИЗДАТЕЛЬСТВА ВЫ МОЖЕТЕ КУПИТЬ В МАГАЗИНАХ:

МОСКВА

- «Актуальная книга», Усачева, 38 (499) 246-01-89
- «Молодая гвардия», Б. Полянка, 28 (499) 238-50-01
- «Библио-Глобус», Мясницкая, 6 (495) 781-19-00
- Сеть магазинов «Московский Дом Книги» Единый справочный (495) 789-35-91
- «На Ладожской», Ладожская, 8, стр.1 (495) 221-77-33
- Сеть магазинов «Новый книжный» Единый справочный (495) 937-85-81
- «Книги на Панфиловском», Зеленоград, Панфиловский пр-т, корп. 1106 (499) 732-76-61
- Сеть магазинов «Лас-Книгас»

ВОРОНЕЖ

- Сеть магазинов «Библиосфера»
  пр-т Революции, 32 (4732) 72-73-44
  20 лет Октября, 90 (4732) 39-51-06
  Южно-Моравская, 40 (4732) 70-67-19

ЕКАТЕРИНБУРГ

- «Де-Юре», пр-т Ленина, 101 (343) 374-45-33

КУРСК

- «Библиосфера», К. Маркса, 12 (4712) 58-40-04

РОСТОВ-НА-ДОНУ

- «Деловая литература», Серафимовича, 53 (863) 299-91-97

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

- «Дом книги на Невском», Невский пр-т, 28 (812) 448-23-55
- «Дом деловой книги на Лиговском», Лиговский пр-т, 99 (812) 764-50-69
- «Профи», пр-т Обуховской обороны, 105 (812) 365-41-38

СЫКТЫВКАР

- Сеть магазинов «Сила ума» и «Книга за книгой» Единый справочный (8212) 29-14-42

ЯКУТСК

- Сеть магазинов «Книжный маркет», Ярославского, 16/1 (4112) 42-89-60

www.bestbook.ru

WEB-МАГАЗИН ДЕЛОВОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ОПТОВАЯ ПРОДАЖА:
ООО Издательство «АЛЬФА-ПРЕСС»
117574, Москва, а/я 117
Тел./факс: (495) 777-40-60, 926-73-03
e-mail: sales@bestbook.ru

ISBN 978-5-94280-420-6

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы