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

В.Н. Федосеев С.Н.Капустин управление персоналом организации

ЭКЗАМЕН

АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА при ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ ВЫСШАЯ ШКОЛА “ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА”

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.



В.Н. Федосеев С.Н. Капустин

УПРАВЛЕНИЕ

ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Рекомендовано Советом У МО вузов России по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия по направлению “Менеджмент”

Издательство “ЭКЗАМЕН”

МОСКВА 2004

УДК 65.01(075.8) ББК 65.290-2(я73) Ф33

Федосеев В.Н., Капустин С.Н.

Ф33 Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н.

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

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

Капустин. — М.: Издательство “Экзамен”, 2004. —• 368 с. — (Серия “Магистр делового администрирования”)

Рецензенты:

ИЛ. Дубровин *— доктор экономических, наук, профессор, декан инженерно-экономического факультета МГУПБ',*

С.Н. Селиванов *— доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и управления УРАО.*

ISBN 5-94692-836-8

Данное пособие посвящено одной из самых сложных областей человеческой деятельности — управлению персоналом.

В нем освещаются основные вопросы концепции управления персоналом, в основе которой находится человек как высшая ценность любой современной организации. В пособии раскрываются как экономические, административно-правовые, так и социально-психологические методы управления персоналом, способствующие достижению индивидуальных и групповых интересов, максимальному развитию личности, получению удовлетворенности трудом. Материал пособия впервые полностью учитывает все требования Трудового кодекса Российской Федерации.

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, студентов программ MBA и других программ повышения квалификации менеджеров, изучающих менеджмент, организационное поведение, управление персоналом, психологию менеджмента.

Также книга будет несомненно полезна руководителям организаций, менеджерам, работникам HR-служб и всем интересующимся данной темой.

УДК 65.01(075.8) ББК 65.290-2(я73)

ISBN 5-94692-836-8

© Федосеев В.Н., Капустин С.Н., 2004

© Издательство ***“ЭКЗАМЕН”,*** 2004

© Серия, оформление Издательство ***“ЭКЗАМЕН”,*** 2004

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие Введение.....

Часть I. ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА.....15

Глава 1 . Управление как вид профессиональной деятельности.....16

1.1. Организация в структуре товарного рынка.....16

1-2- Человек в организации.....26

1.3. Коммуникативная функция в управлении.....30

14. Современная концепция управления персоналом.....39

Рекомендуемая литература.....42

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

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Глава 2 . Структура персонала.....43
2.1. Организационная структура.....43
2.2. Функциональная структура.....49
2.3. Ролевая структура.....52
2.4. Социальная структура.....53
25. Штатная структура.....56
Рекомендуемая литература.....58
Глава 3 . Кадровая политика организации.....59
3.1. Содержание кадровой политики.....59
3.2. Кадровое планирование.....61
3.3. Профессиональный отбор и найм персонала.....63
3.4. Адаптация персонала.....94
3.5. Оценка персонала.....96
3.6. Расстановка персонала.....112
Практикум.....117
Рекомендуемая литература.....725
Часть II. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ.....127
Глава 1 . Властные отношения и лидерство в управлении.....128
11. Социальная группа как объект управления.....128
***1.2.** Властные отношения.....131*
1-3. Лидерство и власть.....134
Практикум.....138
Рекомендуемая литература.....149
Глава 2 . Регламентацияуправления.....150
2.1. Философия организации.....757
2.2. Коллективный договор и соглашения.....160
23. Сертификат безопасности.....182
2.4. Правила внутреннего трудового распорядка.....189
25. Положения о подразделениях.....797
2.6. Должностные инструкции.....202
2.7. Трудовой договор.....207
Рекомендуемая литература.....279
Глава 3 . Методы управления персоналом.....220
3.1. Экономические методы.....220
3.2. Административно-правовые методы.....231
3.3 Социально-психологические методы.....238
Рекомендуемая литература.....248
Глава 4 . Мотивация в управлении персоналом.....249
4.1 Мотивация к профессиональной деятельности.....249
4.2. Эволюция взглядов на мотивацию.....254
Практикум.....277

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

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

Рекомендуемая литература.....279
Глава 5 . Межличностныекоммуникациив управлении.....280
5.7. *Коммуникативная составляющая общения*.....2SO
5.2. *Интерактивная составляющая общения*.....290
5.3. *Перцептивная составляющая общения*.....293
5.4. Психология эффективного вхождения в контакт с собеседником.....295
5.5. *Невербальная обратная связь*.....*308*
Практикум.....326
Рекомендуемая литература.....332
Глава 6 . Конфликты в трудовом коллективе.....333
6.1 Разрешение конфликтных ситуаций.....333
6.2 Трудовые конфликты между работниками и работодателями.....*341*
6.3. Переговоры.....*348*
6.4. Психологическая саморегуляция и предупреждение стрессов.....353
Практикум.....*359*
Рекомендуемая литература.....367

ПРЕДИСЛОВИЕ

Современная организация в структуре товарного рынка является сложным социально-экономическим субъектом. В системе управления этим субъектом особое место занимает управление персоналом. Без персонала нет организации, а успехи ее финансово-хозяйственной деятельности — это заслуга и достояние персонала. Длительный период развития экономики ведущих индустриально развитых стран с рыночной экономикой убедительно свидетельствует, что добиться успеха можно лишь в том случае, когда в основе концепции управления организацией находится человек как высшая ценность фирмы.

Традиционная для индустриального общества система отношений между человеком и организацией в современном постиндустриальном экономическом мире вошла в кризисное состояние, что обусловило кризис и привычной системы управления персоналом. На смену жесткому алгоритму иерархического подчинения в современные организации приходят методы управления, поощряющие творчество и свободу, автономию, сбалансированное сочетание коллегиальности и единоначалия в управлении.

Российское деловое сообщество в настоящее время как никогда ранее испытывает острую потребность в специалистах, способных взять на себя руководство другими людьми, вызывать у них энтузиазм, стремление к созиданию. Искусство обращаться с людьми и руководить ими — это несомненно результат специальной профессиональной подготовки, но также и товар, высоко оцениваемый на рынке профессиональных услуг. Предложенное авторами учебное пособие “Управление персоналом организации” ставит целью приобщить студентов экономических специальностей вузов к этой специфической области профессиональной деятельности.

Отличительной особенностью пособия следует признать упор на психологические аспекты организации взаимодействия руководителей и подчиненных в процессе совместной профессиональной деятельности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Предисловие

Одновременно авторы подробно излагают фундаментальные основы управления персоналом, впервые увязав их с требованиями нового Трудового кодекса Российской Федерации. Положительным является также умелое сочетание теоретического и практического материала по основным разделам пособия.

Пособие подготовлено в соответствии с авторской программой курса и целиком отвечает требованиям к специальной дисциплине “Управление персоналом” Государственного образовательного стандарта по специальности 06.11.00 — Менеджмент организации.

Современный научный уровень изложения материала пособия делает его одинаково доступным и студентам, и специалистам в области управления. Появление такого вузовского пособия по одному из особо важных направлений управленческой науки следует только приветствовать.

О.Д. Проценко
д-р экон. наук, профессор,
проректор АНХ при Правительстве РФ

ВВЕДЕНИЕ

Меньше читайте, меньше учитесь, больше думайте. Учитесь и у учителей, и в книгах только тому, что вам нужно и хочется узнать

Лев Толстой. “Круг чтения”

Исторический опыт свидетельствует, что управленческая деятельность по своему характеру и содержанию играет упорядочивающую роль в обществе, прежде всего в сфере экономических отношений. Организованная (упорядоченная) деятельность -- это совместный труд людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся нормам и правилам этой организации с учетом экономических, технологических, правовых, организационных и корпоративных ценностей. Правила, нормы и требования организации обуславливают наличие особых психологических отношений между сотрудниками организации, наполненных реальным содержанием — целями, задачами и ценностями совместной деятельности.

Управление представляет собой одну из самых сложных областей человеческой деятельности, где проявляются межлинностные отношения индивидов, объединенных производственным процессом. Термин “управление” обозначает совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей. В. Зигерт дает такое определение “управление — это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем” .

Из приведенного определения следует, что понятия “управление” и “Руководство” хотя и близки по смыслу, но не тождественны. **Руководство подразумевает воздействие на персонал, руководить — это зна-**

Зигерт В , Ланг Л Руководить без конфликтов. Пер. с нем. — М.: Экономика, 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

чит озаботить других в связи с исполнением ими своих производственных или управленческих функций. Управление — воздействие не только на персонал, но и на технологические процессы производства, управлять — это значит озаботить себя подбором и использованием технических, экономических, кадровых и иных условий, которые необходимы для управленческой деятельности. Человек при этом может представлять собой как субъект, так и объект управления. По этой причине существует определенное различие в содержании понятий “менеджер” и “руководитель”. В роли менеджера может выступать каждый, кто занят каким-либо видом организаторской деятельности. Например, менеджеры эстрадных знаменитостей заняты подготовкой и проведением их шоу, продавцы-менеджеры — реализацией товара и т.п. Руководитель — это должностное лицо, которое отвечает за профессиональные достижения персонала, осуществляет организацию и координацию усилий сотрудников для решения задач, поставленных перед организацией или подчиненным ему подразделением.

Современные формы координации разнообразны и разноплановы, но главенствующими являются процессы межличностных контактов, т.е. взаимных коммуникаций. Коммуникативные процессы в управлении организацией обеспечивают ее целостность и общность функционирования, система коммуникативных обменов пронизывает все уровни управления, полностью охватывая каждую горизонтальную плоскость. Организация коммуникаций является уникальным специфическим видом деятельности руководителя, который во многом отражает его профессиональную компетентность. Современная практика управления свидетельствует, что до 80% управленческих решений принимается руководителем в устной форме, в процессе делового взаимодействия. Характер деловых контактов оказывает решающее влияние на эффективность совместной деятельности, отдельных коммуникативных мероприятий (бесед, деловых совещаний, переговоров и т.п.), торгов и презентаций.

Существование организации как упорядоченной структуры связей заранее подразумевает необходимость взаимодействия различных (формальных или неформальных) социальных групп, в том числе с окружающей внешней средой. Общение как основу социальной психологии организационного поведения можно рассматривать как:

- вид самостоятельной человеческой деятельности;
- составную часть иной деятельности в качестве ее структурного элемента;
- одну из форм взаимодействия.

Общение как деятельность представляет собой систему элементарных актов, каждый из которых определяется:

- инициатором общения;
- партнером, которому адресована инициатива;
- нормами, по которым организуется общение;
- целями, которые преследуют участники общения;
- ситуацией, в которой осуществляется взаимодействие. Взаимодействие

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

социальных субъектов определяют следующие особенности:

- равенство их психологических позиций независимо от социального статуса;
- равное признание активной коммуникативной роли друг друга;
- психологическая поддержка друг друга.

Современное деловое сообщество испытывает острую потребность в людях, умеющих ладить друг с другом, предлагать новые идеи, брать на себя руководство другими людьми и вызывать в них энтузиазм, энергию, стремление к созиданию. Искусство обращаться с людьми и руководить ими — это и результат специальной профессиональной подготовки, и товар, пользующийся повышенным спросом и высоко оцениваемый на рынке профессиональных услуг. Успехи длительного периода развития экономики ведущих промышленно развитых стран свидетельствует, что в центре концепции управления организацией должен находиться человек как высшая ценность любой организации. Закономерным в этом случае звучит миссия японского концерна телевизионной техники, гласящая, что "Мацусита-дэнкн" -- *это место, где создаются люди. Мы также создаем и электронное оборудование.*

Управление организацией сегодня — это сумма знаний, необходимых не только руководителю или специалисту из числа управленческого персонала, но и любому сотруднику, стремящемуся добиться успеха в своей профессиональной деятельности. В современной деловой практике соседствуют две основные системы управления: корпоративная, формализованная, построенная по "жесткому" алгоритму иерархического подчинения, и индивидуалистская, неформальная, поощряющая творчество и внутреннюю свободу. Несомненно, что свободу в организационном взаимодействии необходимо рассматривать только как осознанную необходимость, а формальная структура (но не система управления) должна обеспечивать сбалансированное сочетание принципов коллегиальности и единоначалия в управлении, не допускать внутриорганизационного хаоса.

Как и
на ранних стадиях развития цивилизации до настоящего времени
-югие виды трудовой деятельности практически в любой сфере человече-
10
Введение

ских отношений не создают чего-то радостного и светлого, несмотря на все попытки облегчения такого труда. Труд всегда был и по сей день остается связанным с определенным отношением к нему со стороны человека лишь через удовлетворение его потребностей. **Потребность — это нужда в чем-либо объективно необходимом для возобновления жизнедеятельности и развития личности или социальной группы.** Для удовлетворения потребностей большое значение имеют стимулы, которые побуждают к действию и являются причинами определенного поведения человека. Процесс использования различных стимулов в управлении социальным поведением человека называют *стимулированием.* Он является одним из важнейших средств, с помощью которого осуществляют мотивирование

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

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

человека к определенным действиям.

Мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью осуществления им определенных действий путем пробуждения в нем тех или иных мотивов (стимулов). Простота и прагматизм первоначальных концепций мотивации обеспечили им долгую жизнь в течение многих веков. Несомненно, что с годами они видоизменялись, но не настолько, чтобы учитывать современный уровень развития персонала и необходимость их дифференцированного применения. Одним из древнейших, но наиболее живучих оказался метод “кнута и пряника”, известный еще из народных сказок: выполнишь качественно заданную работу - - получишь “должность королевского зятя” и кучу добра в придачу (пряник), а при отсутствии положительного результата труда - голову с плеч долой (кнут). Модифицированный Фредериком Тейлором в начале XX столетия, этот метод остается наиболее актуальным в среде большинства российских предпринимателей.

Современная психология выделяет два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. Внутреннюю мотивацию связывают с интересом к профессиональной деятельности, значимостью выполняемой работы, свободой действий, возможностью реализовать себя, развить свои способности, умения и навыки. Внешняя мотивация обусловлена воздействием на человека внешних факторов, связанных с условиями оплаты труда, социальными гарантиями занятости, возможностями служебного продвижения и т.п. Внешние факторы оказывают сильное воздействие, но не всегда длительное. Практика преуспевающих фирм свидетельствует, что управленческий опыт, созданный и сформированный в прошедший период, не только малоэффективен, но и тормозит их развитие. Жесткий алгоритм управления обречен, а на его смену приходит гибкое руководство, умело сочетающее использование всей системы факторов, которые одновременно влияют как на внешнюю, так и на внутреннюю мотивацию персонала.

Введение

11

Руководство — это всегда **власть,** реальное возвышение над другими юдьми, в чем и заключается его притягательная сила как для личности, незаурядной по природным данным и благородству намерений, так и для “недоброкачественных” натур. Для первой категории руководителей управленческая деятельность представляет собой деловую сферу своей личностной самореализации, эффективный фактор проявления своей общественной полезности. Для второй — обладание властными полномочиями не более чем счастливая возможность покомандовать людьми и как правило, компенсация неудовлетворенного тщеславия.

Эффективное функционирование любой организации зависит от правильного распределения властных полномочий в организационной структуре. Объем властных полномочий руководителя определяется его должностными правами и обязанностями, которые должны обеспечивать реальность выполнения профессиональных функций руководителя.

Власть и властные отношения в организации тесно связаны с **лидерством** - -

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

способностью эффективно использовать все имеющиеся источники власти для достижения целей социальной группы или организации в целом. В социально-экономических системах, примером которых является хозяйственный субъект — организация, властные отношения не ограничиваются отношениями формального руководства и подчинения, а выступают в форме социальных зависимостей. Каждый человек в социальной группе в чем-то ограничивает свободу поведения остальных участников трудового процесса. Он обладает возможностью влиять на свое социальное окружение не только через систему формальных властных отношений, но и через свои личностные качества: компетентность, профессиональную подготовку, жизненный опыт и т.п.

Формальное лидерство закрепляют организационные источники власти, которые могут, но не всегда, подкрепляться личностными. Принцип единоначалия в руководстве совместной деятельностью всегда неразрывно связан с процессами групповой самоорганизации. Каждый трудовой коллектив обладает своеобразной структурой неформальных межличностных взаимоотношений, и установленные в формальных организационных структурах нормативные властные отношения дополняются (или вытесняются) сложными социально-психологическими взаимозависимостями. С формальным руководством в малых социальных группах соседствует, а ачастую превалирует, неформальное лидерство. С точки зрения группо-

и деятельности функции неформального лидера сводятся к установле--1ию и поддержанию эталонов приемлемого группового поведения и моти-

,ии поведения каждого члена группы следовать ее правилам, ависимость социального статуса каждого члена группы от групповой со-

лидарности и внутригруппового контроля делает коллектив в социально - психологическом плане эффективным средством воспитания.

Таким образом с руководством связаны административные функции единоначалия, а с лидерством — психологическое влияние авторитетного лица в группе. Наибольшей эффективности руководства соответствует признание в группе личностных лидерских качеств руководителя, подкрепленное формальными организационными источниками власти по должности.

Успех руководителя в управлении во многом зависит от того, насколько он склонен делиться властными полномочиями с другими, что находит отражение в избранном им стиле руководства. В зависимости от степени внимания к производственным и социальным проблемам персонала различают: *либеральный, демократический, организаторский, автократический и компромиссный стили руководства*. В предрасположенности к какому-то из перечисленных стилей явно просматриваются *менталитет и характер* руководителя, его управленческий опыт, реальные условия функционирования возглавляемого им хозяйственного субъекта.

Общепризнанно, что национальный и региональный менталитеты -это важнейший

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

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

фактор, влияющий на форму, функции и структуру управления. В определениях менталитета — *“совокупность исторически сложившихся психологических особенностей поведения нации-”* , *“своеобразная память народа о прошлом, психологическая детерминанта поведения миллионов людей, верных своему исторически сложившемуся “коду” в любых обстоятельствах”* , *“определенное социально - психологическое состояние субъекта — нации, народности, народа и его граждан, — запечатлевшее в себе (не в “памяти народной”, а в его подсознании) результаты длительного и устойчивого воздействия этнических, естественно-географических и социально-экономических условий проживания субъекта менталитета”* , прослеживается не только психологическая, но и социально-психологическая природа менталитета. Проявление биопсихологической программы поведения людей оказывает существенное влияние на управление. *“Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. При этом он всегда находится в определенной иерархической системе: или подчиняет*

1 Политология. Энциклопедический словарь. / Сост. Аверьянов Ю.И. М; 1993, С. 174.

" Российская ментапьность //Вопросы философии. 1994, № 1, С. 25.

3 *Бутенко А.П., Колесниченко Ю В.* Менталитет России и евроазиатство. //СОЦИо. 1996, №5, С. 92.

Введение

L3

руководит, или подчиняется. Даже в одиночестве он руководит своими действиями, поступками, исходящими подсознательно к его мен-талъности”]. Отсюда следует, что управление — это форма проявления внутренних глубинных социально-психологических программ, заложенных в человеке, а менталитет — это всеобщая основа поведенческого менеджмента.

Наличие соответствия между менеджментом и менталитетом не отрицает противоречий между ними. *Закон соответствия менеджмента менталитету* гласит, что определенной ментальности, каждой конкретной черте национального характера соответствуют адекватные формы, виды и системы менеджмента. Мировая практика управления выделяет как ярко выраженные специфические *американскую, западно - европейскую и японскую модели* менеджмента. Российской ментальности свойственно противоречивое двойственное проявление одновременно принципов коллективизма и индивидуализма, что ставит ее в промежуточное положение между крайними точками американского индивидуализма и японской психологии группизма. В российской практике в одном трудовом коллективе соседствуют догматизм и стремление к новому, аскетизм и мотовство, воинствующий атеизм и огромная набожность. Российский рыночный менеджмент находится в стадии становления, но основными тенденциями развития российской ментальности следует считать движение в сторону развивающегося индивидуализма, углубленную ориентацию на личность, учет индивидуального вклада в совместную деятельность с соответствующим индивидуальным вознаграждением.

Управленческая деятельность, как никакая другая, способствует тем, кто ей занимается профессионально, воплощению в жизнь своих амбиций и намерений. Эта деятельность

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

присуща неординарным личностям, которые обладают наибольшими способностями и волей к самореализации. Это объясняет тот факт, что, несмотря на постоянно возрастающую профессиональную востребованность управленческого персонала, существует ярко выраженный дефицит истинно талантливых руководителей. Способности к управленческой деятельности проявляются в физических, Душевных, интеллектуальных и волевых качествах человека. Руководитель должен обладать хорошими *физическими данными* и поддерживать их на определенном уровне. *Душевность руководителя* — это способность сострадать и сопереживать, прислушиваться к голосу совести.

Картавый М.А., Нехамкин А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента.// Менеджмент в России и за рубежом. 1999, № 3,

Введение

Интеллектуальные данные, как огромный природный потенциал, проявляются в мышлении, памяти и воображении. *Волевой потенциал* воплощается в способности взять на себя ответственность за возложенные властные полномочия.

Информационной базой, способствующей развитию душевных и интеллектуальных качеств, является *культурная образованность*, как основа антропологических знаний. По утверждению Н.Г. Чернышевского человек действительно образован, если обладает тремя качествами: обширными знаниями, привычкой мыслить и благородными чувствами. Антропологические знания строятся на системе гуманитарных, естественнонаучных, политико-экономических, художественных и иных представлений, способствующих познанию человека как исторически сложившегося и развивающегося феномена в разнообразных социальных формах жизнедеятельности и взаимодействии с природной средой. Подготовленность руководителя к использованию систематизированных и адаптированных к управленческой деятельности антропологических знаний определяет его *человековедческую компетентность*. Она ориентирована на умственное и нравственное совершенство руководителя, на воспитание открытого уважительного отношения к персоналу. По мнению М.И. Туган-Барановского социальным идеалом истинно цивилизованного общества является такое его состояние, при котором ничья личность не приносилась бы в жертву интересам других, при котором все интересы были бы гармонично примирены и все были бы одинаково свободны. Именно на таких позициях должна строиться профессиональная логика управленческой деятельности.

В предлагаемом читателю учебном пособии рассматриваются три основных аспекта управления персоналом организации в процессе совместной профессиональной деятельности: формирование рациональной коммуникативной сети, заполнение сети участниками взаимодействий и обеспечение эффективности делового общения. Пособие предназначено для студентов инженерно-экономических специальностей высших учебных заведений по направлению “Менеджмент”, а также может быть полезным широкому кругу участников коммуникативных процессов в организациях — как руководителям, так и подчиненным.

Часть I. ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА

ч

https://право.информ2000.рф
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
.у1

Глава 1. Управление как вид профессиональной деятельности

Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд
Ли Якокка

1.1. Организация в структуре товарного рынка

Итоги истекшего десятилетия с момента второго пришествия капитализма в Россию свидетельствуют о кризисе российских рыночных реформ. Требуется серьезный поворот к реальному сектору экономики, к производству товаров и услуг, ориентированных на удовлетворение потребностей членов общества. Достичь успехов на таком пути развития экономики можно лишь используя маркетинговую концепцию управления как целостную систему развития организации. В основе управленческих отношений должна лежать организационная психология управления, направленная на предоставление свобод и максимальное использование ресурсов личности в организационном окружении. Несомненно, свобода личности в профессиональной деятельности не должна отождествляться с анархией и вседозволенностью, а являться лишь осознанной необходимостью обеспечения эффективного взаимодействия внутри структуры организации и в коммуникациях с окружающей внешней средой.

Современную рыночно-ориентированную организацию можно охарактеризовать как систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующих достижение определенных целей. Целевое начало в деятельности организации возникает потому, что люди создают их для того, чтобы с помощью организации решать свои проблемы, получать для себя определенные результаты. По сути целевое начало организации — это отражение целей и интересов различных групп людей,

Г пава I. Управление как вид профессиональной деятельности

1 /

так или иначе связанных с организацией, наполняющих ее внутреннюю структуру и создающих внешнее окружение.

Достижение целей такого социального сообщества возможно только в процессе взаимодействия групп и индивидов в определенной коммуникативной сети. Внешние связи в такой сети упорядочены средами прямого (микросреда) и косвенного (макросреда) воздействия (рис. 1.1). Внутренние коммуникативные связи развиваются и реализуются в границах, определяющих место организации в обществе. В общем случае границы и характер внутренней коммуникативной сети организации задают ее статус в правовом поле Российской Федерации (рис. 1.2).

ВНЕШНЯЯ СРЕДА косвенного воздействия

ВНЕШНЯЯ СРЕДА прямого воздействия

Акционеры Конкуренты

Социально-культурные факторы

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА
Союзы и
общества по
интересам
Торговые предприятия
Физико-географические условия
Местные органы власти
Правительственные органы
Организационно-технические условия

Рис. 1.1. Взаимодействие организации с окружающей внешней средой

Часть I Формирование трудового коллектива

Хозяйственные субъекты РФ
Коммерческие
Ассоциации и союзы
Хозяйственные товарищества
Полное товарищество
Товарищество на вере
Хозяйственные общества
Общест ограь ответственностью
Закрытое акционерное общество
Общество с дополнительной ответственностью
Открытое
акционерное
общество
Дочернее общество
Зависимое общество
Производственные кооперативы
Государственные и (или) муниципальные унитарные предприятия
На праве
хозяйственного
ведения
На праве
оперативного
управления
Некоммерческие
Потребительские кооперативы
Общественные и религиозные объединения
Фонды
Учреждения

Рис. *1.2. Классификация хозяйственных субъектов Российской Федерации (Гражданский кодекс РФ, ч 1, ст 66-123)*

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

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

Термин “организация” (предприятие, учреждение) тесно связан с понятием “юридическое лицо”. В трактовке части I Гражданского кодекса РФ **“юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде”.** Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс или смету, юридический адрес, печать и штампы организации. Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) или не имеющие целью извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации).

Коммерческие организации могут создаваться в форме *хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий.*

Хозяйственными товариществами и обществами признаются коммерческие организации с уставным капиталом, разделенным на доли учредителей. Имущество, созданное за счет взносов учредителей, а также приобретенное или произведенное в процессе производственной деятельности, принадлежит товариществу или обществу на правах собственности.

Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества или товарищества на вере (коммандитного товарищества).

Полным товариществом признается товарищество, участники которого в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом.

Участники полного товарищества в соответствии с условиями учредительного договора обязаны участвовать в егр деятельности. Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников, причем каждый участник имеет, как правило, один голос. Прибыль и убытки полного товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в уставном капитале.

Товариществом на вере признается товарищество, в котором, наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по его обязательствам своим имуществом (полные товарищи), имеется один или несколько участии*

ков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности. Управление деятельностью

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

товарищества на вере осуществляется только полными товарищами.

Хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной или с дополнительной ответственностью.

Обществом с ограниченной ответственностью (ООО) признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли, размеры которых определены учредительными документами. Участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого участника. Число участников ООО не должно превышать предела, установленного законом для обществ с ограниченной ответственностью. В противном случае оно подлежит преобразованию в течение года в акционерное общество или ликвидации. Уставный капитал ООО составляется из стоимости вкладов его участников и определяется минимальным размером имущества, гарантирующего интересы кредиторов общества. Капитал общества не может быть менее суммы, определенной законом об обществах с ограниченной ответственностью. Высшим органом ООО является общее собрание его участников. В обществе с ограниченной ответственностью создается исполнительный орган (коллегиальный или единоличный), осуществляющий текущее руководство его деятельностью и подотчетный общему собранию участников ООО. Единоличный орган управления обществом может быть избран также и не из числа его участников. Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции общего собрания участников общества, не могут быть переданы им на решение исполнительного органа общества.

Обществом с дополнительной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных размеров, но участники такого общества несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех, кратным к стоимости вкладов размере, определенном учредительными документами общества. При банкротстве одного из участников его ответственность по обязательст-

вам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам, если иной порядок ответственности не предусмотрен учредительными документами.

Акционерным признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Участники акционерного общества (АО) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций АО. Общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается *открытым акционерным обществом*. Такое общество имеет право производить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом и иными правовыми актами. Акционерное общество, акции которого распределяются только

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

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

среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается *закрытым акционерным обществом*. Такое общество не в вправе производить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц. Учредители акционерного общества заключают между собой договор, определяющий порядок осуществления ими совместной деятельности по созданию общества, размер уставного капитала, категории выпускаемых акций и порядок их размещения. Уставной капитал общества составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами. Он определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующий интересы его кредиторов, и не может быть менее размеров, предусмотренных законом об акционерных обществах. Высшим органом управления АО является общее собрание его акционеров. В обществе с числом акционеров более пятидесяти создается совет директоров (наблюдательный совет). Исполнительный орган общества может быть коллегиальным (правление, дирекция) или единоличным (директор, генеральный директор). Он осуществляет текущее руководство деятельностью общества и подотчетен совету директоров и общему собранию акционеров.

Хозяйственное общество признается *дочерним*, если другое (основное) хозяйственное общество имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом. Такая возможность возникает в силу преобладающего участия в уставном капитале дочернего общества, в соответствии с заключенным между основным и дочерним обществами договором или в силу иных обстоятельств. Дочернее общество не отвечает по долгам основного общества, но основное общество отвечает солидар-

"

но с дочерним по сделкам, заключенным дочерним обществом во исполнение указаний основного.

Хозяйственное общество признается *зависимым* от другого, если другое общество имеет более 20% голосующих акций акционерного общества или более 20% уставного капитала общества с ограниченной ответственностью.

Производственным кооперативом признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности. Кооператив основан на личном трудовом или ином участии его членов и объединении его членами имущественных паевых взносов. Члены производственного кооператива несут по его обязательствам субсидиарную ответственность в размерах и в порядке, предусмотренных законом о производственных кооперативах и уставом кооператива. Имущество, находящееся в собственности производственного кооператива, делится на паи его членов в соответствии с уставом кооператива. Кооператив не в праве выпускать акции, прибыль кооператива распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием. Высшим органом управления кооперативом является общее собрание его членов. Каждый член кооператива имеет один голос при принятии решения общим собранием. В кооперативе с числом членов более пятидесяти может быть создан наблюдательный совет, который осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов кооператива.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Исполнительным органом кооператива является его правление во главе с председателем.

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено между работниками предприятия. Оно находится в собственности государственного или муниципального органа и принадлежит унитарному предприятию на правах хозяйственного ведения или оперативного управления. Унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, но не несет ответственности по обязательствам собственника имущества. Управление унитарным предприятием осуществляет руководитель, назначаемый собственником или уполномоченным собственником органом. Унитарное предприятие, основанное на *праве хозяйственного ведения,* создается по решению уполномоченного на то государственного органа или органа местного самоуправления. В случаях, предусмотренных законом о государственных и муниципальных унитарных предприятиях, по

Глава I. Управление как вид профессиональной деятельности

е

шению Правительства РФ на базе имущества, находящегося в фед сальной собственности, может быть образовано унитарное предприятие, основанное на *праве оперативного управления* (федеральное казенное предприятие).

Некоммерческие организации могут создаваться в форме *потребительского кооператива, общественных и религиозных объединений, фондов и учреждений*

Потребительским кооперативом признается добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем внесения его членами имущественных паевых взносов в уставной капитал. Члены потребительского кооператива солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам в пределах внесенных взносов. Доходы, полученные потребительским кооперативом от предпринимательской деятельности, осуществляемой в соответствии с законом и уставом, распределяются между его членами.

Общественными и религиозными объединениями признаются добровольные объединения граждан, объединившихся в установленном законом порядке на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Такие организации имеют право осуществлять предпринимательскую деятельность, но лишь для достижения целей, ради которых они созданы. Участники общественных и религиозных объединений не сохраняют прав на переданное ими в собственность объединения имущество, в том числе членские взносы.

Фондом признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные и иные общественно полезные цели. Имущество, переданное фонду его учредителями, является собственностью фонда. Для осуществления предпринимательской деятельности фонды

https://право.информ2000.рф
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 право создавать хозяйственные товарищества или участвовать в них.

Учреждением признается организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных и иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично.

Коммерческие организации в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов могут по договору между собой создавать объединения в

форме *ассоциаций или союзов,* являющихся некоммерческими организациями. Общественные и иные некоммерческие организации, в том числе учреждения, могут добровольно объединяться в ассоциации или союзы этих организаций. Члены ассоциаций или союзов сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица.

Внутренняя среда организации любой формы собственности и любого правового статуса представляет собой взаимоувязанную совокупность двух основных элементов: субъекта и объекта управления (рис. 1.3).

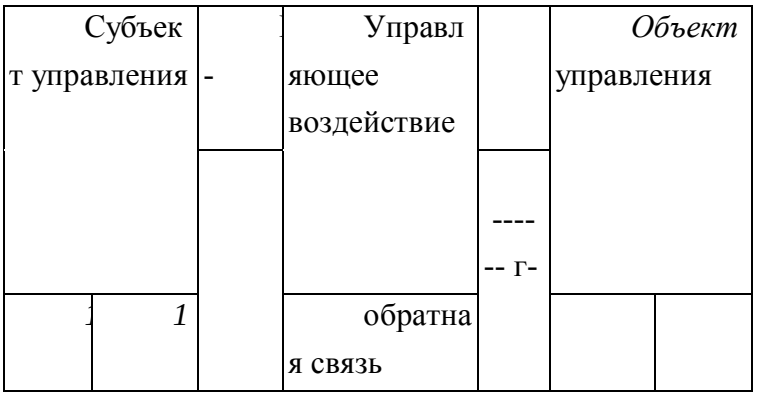


Рис. 1.3. *Внутренняя среда организации*

Специфичность функции “управление персоналом” заключается в том, что ее главным объектом управления являются люди вне зависимости от формального закрепления во внутренней структуре организации. Без персонала нет организации, персонал в современных условиях — это основа основ достижения рыночного успеха.

Анализируя современную ситуацию на рынке труда, можно утверждать, что традиционная система отношений между человеком и организацией находится в кризисном состоянии. В свою очередь это обуславливает кризис и традиционной системы управления персоналом. В мировом индустриальном обществе, а в России наиболее ярко в доперестроечном советском периоде, в сознании сотрудников организация существовала вечно и должна была существовать дольше, чем их профессиональная жизнь. Традиционно считалось, что успех конкретного человека зависит от успехов организации. Организация предоставляла сотруднику гарантированный доход и главным фактором успешной служебной карьеры служило трудоустройство в хорошую организацию на раннем этапе профессиональной деятельности. В обмен на это сотрудник проявлял максимальную лояльность к собственной организации, отдавал ей все свои силы, знания и уменья.

Современные взгляды работника наемного труда на организацию в корне изменились.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Сотрудники рассматривают свою профессиональную карьеру не как неуклонное движение вверх по иерархической лестнице структуры управления одной организации, а как последовательность вы-

полнения ряда привлекательных для них проектов. Совокупность таких проектов может быть реализована в рамках одной организации, но чаще в рамках нескольких. Причины таких изменений, как правило, объективны лежат вне сознания сотрудников и обусловлены новым состоянием мировой экономики и конкретных хозяйственных субъектов. Среди них можно выделить *три основные:*

1. “Социалистическая эволюция” конца XX века обусловила концентрацию средств производства в общественной (но не в государственной, общенародной) собственности через механизмы публичного размещения акций. Развитие мировой экономики привело к тому, что подавляющее большинство крупных корпораций стали открытыми акционерными обществами. Это действительно общественная собственность, так как число держателей акций в них исчисляется сотнями тысяч человек.

2. Переход к постиндустриальному обществу обусловил сокращение доли сырья и индустриального труда в конечном продукте. В постиндустриальном обществе основная стоимость создается интеллектуальным трудом. Капитал как основной ресурс индустриального общества уступает место знаниям. Современной корпорации не нужно иметь собственный завод — для обеспечения производства нового продукта достаточно нанять производственные мощности другого собственника. Декапитапи-зация в современной рыночной среде проявляется в том, что корпорация сознательно отказывается от индустриальной составляющей, распродавая или отделяя от себя производственные мощности. Материальное производство передается партнерам, а корпорация сохраняет за собой лишь интеллектуальную собственность и сосредотачивает свою деятельность на ее развитии.

3. Глобализация современной экономической жизни стала объективно необратимым процессом, а его темпы будут только расти. Современные корпорации стремятся в те экономические зоны, где облегчен доступ к капиталу. Разработка интеллектуального продукта группируется в зонах с наиболее высоким уровнем жизни высококвалифицированной части работников, развитой телекоммуникационной инфраструктурой.

Организация в таком экономическом пространстве должна быть динамичной, оперативно реагировать на изменения в окружающей среде, Должна научиться приобретать и накапливать знания, стать центром новых знаний. Изменения в организации становятся смыслом ее существования, а не исключением из правил. Мобильность и динамизм организации в рыночной среде требует сокращения иерархических уровней Управления, что усложняет достижение гарантий занятости и развитие внутриорганизационной карьеры. Поэтому человек работает в организа-

https://право.информ2000.рф
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 до той поры, пока вознаграждение, содержание работы, коллеги из организационного окружения представляют для него определенный интерес, ценности.

В отношениях между современной организацией и персоналом все более прослеживаются рыночные, а не бюрократические мотивы. Организация предоставляет сотруднику взамен за его лояльность что-то, представляющее для него исключительную ценность. Большинство современных компаний предлагают сотрудникам следующий пакет ценностей:

• хорошо узнаваемая на рынке труда фирменная товарная марка компании, работать в которой престижно;

” осознанный риск достижения высоких материальных и нематериальных результатов, что особенно привлекательно для молодых людей, не обремененных материальными и семейными обязательствами;

• возможность достижения глобальной цели, но конкретизированной, измеряемой и ограниченной во времени и в то же время интересной и привлекательной для сотрудника;

• комфортные условия для профессиональной деятельности, привлекательные для лиц, достигших вершин своей профессиональной карьеры и стремящихся к сбалансированному существованию.

Наличие таких ценностных предложений позволяет организации формулировать стратегию формирования персонала и управления им.

1.2. Человек в организации

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране представляют как большие возможности, так и несут серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой системе приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовывать и обобщать целый спектр вопросов адаптации личности к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления организацией. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающих особое влияние на человека в организации:

* *иерархическая структура организации,* где основным средством воздействия на человека является подчинение, давление сверху путем принуждения, контроля над распределением материальных благ;

• *культура,* объединяющая вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные духовные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения;

• *рынок* как сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Эти факторы воздействия являются достаточно сложными и практически редко реализуются в отдельности. Облик экономической и социальной ситуаций в организации, зависит от предпочтения одного из факторов.

При большой склонности к индивидуализму человек стремится к объединению, к работе в группе, полагая, что с группой считаются, что она способна что-либо изменить. В зависимости от особенностей деловой культуры группа может либо служить средством коллективной защиты, либо являться сплоченной командой. **Коллектив — это средняя социальная группа, объединяющая людей, работающих в одной организации, занятых решением конкретных задач, и-основанная на общности целей, принципах сотрудничества, сочетания индивидуальных и групповых интересов.** Термин “персонал” объединяет составные части трудового коллектива организации, т.е. всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. По степени участия в процессе производства в трудовом коллективе можно выделить две основные части: рабочие и служащие (рис. 1.4).

Производственный (рабочие)

Управленческий (служащие)

основные	вспомогательные

руководители

функциональные специалисты

специалисты-инженеры

Рис. 1.4. *Состав персонала организации*

Рабочие, или производственный персонал, заняты в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Эта часть персонала организации обеспечивает производство продукции, ее хранение, транспортировку, сбыт и сервисное обслуживание. Среди рабочих выделяют основной (занятый в профильных подразделениях организации) и вспомогательный (занятый в обслуживающих подразделениях) персонал. Результат труда производственного персонала имеет вещественную форму в виде продукции, услуг, денежных средств и т.п.

Служащие, или управленческий персонал, заняты в процессе управления организацией с преобладающей долей умственного труда. Предметом труда служащих является, как правило, информация, а средствами труда — технические средства обработки информации. Основными результатами их трудовой деятельности являются выработка управленческих решений, их реализация и контроль исполнения. Управленческий персонал разделяют на две основные труппы: руководители и специалисты.

Руководители, в отличие от специалистов, имеют юридическое право принятия решений и властные полномочия по отношению к подчиненным. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие

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

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

решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, обеспечивающих реализацию отдельных функций управления.

Специалистов, в зависимости от результатов их труда, разделяют на:

• функциональных (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и т.п.), результатом деятельности которых является управленческая информация;

• инженеров (инженеры-конструкторы, технологи, проектировщики и т.д.), результатом труда которых является конструкторско-технологическая и проектная информация по направлениям деятельности организации;

• технических (операторы, стенографисты, курьеры, кладовщики и пр.), выполняющих вспомогательные функции в управленческом процессе.

Структура управления организацией строится на специализации управленческих работников по выполнению определенных видов деятельности, разграничению их полномочий, прав и сфер ответственности (рис. 1.5). Принято выделять следующие виды разделения труда менеджеров: функциональное, структурное, технологическое и профессионально-квалификационное.

Глава 1. Управление как вид профессиональной деятельности

29

Руководитель предприятия

Высший уровень

Средний уровень

Низший уровень

Персонал Исследования Марке Произ- Финансы и разработки тинг водство

Рис. 1.5. *Уровни и сферы деятельности управленческого персонала*

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организовывание, мотивация, контроль, координация.

Структурное разделение труда менеджеров строится в зависимости от организационной структуры, масштабов и сфер деятельности и выделяет вертикальное и горизонтальное разделение труда. Вертикальное разделение труда позволяет выделить три уровня управления: низший, средний и высший.

К *низшему* уровню управления относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении преимущественно работников исполнительского труда (бригады, смены, участки).

Средний, самый многочисленный уровень (50-60% общей численности управленческого персонала) включает в себя менеджеров подразделений, которые состоят из нескольких структурных единиц, включая специалистов штабных и функциональных служб управления, вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

Высший уровень - - это администрация организации (3-7% общей численности управленческого персонала), осуществляющая стратегическое управление организацией в целом.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Горизонтальное разделение труда — это разделение менеджеров по Функциям (персонал, НИОКР, финансы, производство, маркетинг и др.).

Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ. Сложность управленческих работ учитывается в требованиях к кандидатам на занятие определенных должностей. На практике выделяют следующие основные должности управленческого персонала: руководители и их заместители, главные специалисты, инженеры, техники, механики, экономисты, инженеры-экономисты, счетно-бухгалтерский персонал, канцелярский персонал, юридический персонал, маркетологи и т.д.

1.3. Коммуникативная функция в управлении

Управленческая деятельность неразрывно связана с необходимостью постоянного обмена информацией (коммуникативной деятельности) для координации работы подразделений организации и индивидов, направленной на достижение общих целей. Инновационный характер деятель- j ности ориентирует современную организацию на удовлетворение потребностей всей совокупности групп лиц — участников коммуникативных процессов, как внутри организации, так и в ее ближайшем внеш-; нем окружении:

- *собственников организации,* ставящих целью присвоение результатов деятельности организации для решения своих жизненных проблем;
- *сотрудников организации,* получающих от нее компенсацию за свой труд и решающих с помощью этой компенсации свои проблемы;
- *покупателей товарной продукции (услуг) организации,* отдающих свои средства в обмен на товар и удовлетворяющих с помощью это-' го товара свои потребности;
- *деловых партнеров,* обеспечивающих организацию исходным сырьем для воспроизводства товарной продукции и получающих от нее компенсацию за услуги, а также партнеров-конкурентов;
- *местного сообщества,* ожидающего от организации участия в формировании социальной среды обитания;
- *общества в целом,* получающего через властные институты от организации часть созданного ею богатства для обеспечения общественного благополучия.

Коммуникативное пространство организации в такой среде должно органично совмещать устойчивость и динамизм, управляемость и спонтанность, новый и предыдущий опыт и не может быть ограничено только внутренней структурой организации. Однако коммуникативное про-

странство руководителя — это, в первую очередь, сотрудники организации и их социокультурное содержание: социальные нормы, ценностные ориентации, этические взгляды, эталоны поведения, уровни бытовой воспитанности, творческая атмосфера, стили

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

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

руководства и т.д. Линия поведения в организации как руководителей, так и подчиненных определяется типичными представлениями (стереотипами) о том, что представляет собой экономически активная личность.

Стереотип "экономический человек", хотя и сложился в начале XX в., но стал особенно характерен для современной российской практики. В основе этого стереотипа лежит принцип денежного расчета: человек работает хорошо, потому что ему хорошо платят, и может за деньги сделать все, что прикажет работодатель. Поэтому работодатель имеет право требовать от работника полной отдачи сил.

Стереотип "психологический человек)) базируется на использовании во взаимоотношениях определенных психологических приемов, способствующих достижению поставленных целей. Такой стереотип формируется у личности в результате обучения и в силу личностного опыта общения в организационном окружении. Он находит отражение в представлении, что в сфере деловых межличностных отношений *"без психологии нельзя"*.

Стереотип "технологический человек" содержит в своей основе принцип подчинения человека рабочим операциям в условиях его жесткого включения в технологические и компьютеризированные процессы с детальным пооперационным контролем. Такой стереотип ориентирует сознание руководителя на постоянный контроль поведения работников по принципу *((без технологической дисциплины нельзя"*.

Стереотип "этический человек" исходит из принципа подчинения человека требованиям профессиональной, деловой и управленческой этики. Это требует наличия в организации более или менее приемлемых Для всех норм поведения, ответственности за слова и поступки перед коллегами, партнерами, потребителями и т.д.

Совмещаясь в сознании и поведении работников, эти четыре стереотипа создают общий коммуникативный фон организационного поведения, который определяет одно из следующих состояний человека в организации (рис. 1.6): * подчинение долгу (ригористический сегмент);

свобода организованного маневра (автономный сегмент); психологическая готовность к работе (мобилизационный сегмент); подчиненность рабочим операциям во времени и в пространстве (прессинговый сегмент).

Часть I Формирование трудового коллектива

"ЭТИЧЕСКИЙ ЧЕЛОВЕК"

"ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ЧЕЛОВЕК"

1 1 1 1 1	Ригористический сегмент	Автономный сегмент	i i
1	Прессинговый	г Мобилизацио	

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

	нный і
сегмен т	сегмент 1

“ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ЧЕЛОВЕК”

“ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЧЕЛОВЕК” ***Рис. 1.6.*** *Зоны внутргюрганизациоиного поведения*

При не равновесно выраженных в сознании руководителя стереотипах сегменты организационного поведения могут быть деформированы. Так, руководитель, отдающий особое предпочтение психологическому и экономическому стереотипам, создает коммуникативное пространство с главенствующим приемом мотивации сотрудников по принципу *“.кнута и пряникам* (наиболее характерная модель коммуникативного пространства современного российского руководителя). Руководитель, ориентированный на технологический и этический стереотипы при недооценке психологического и экономического стереотипов, наполняет прессинговый и ригористический сегменты жесткими требованиями. В этой ситуации преобладают технобюрократические приемы руководства, недоверие к подчиненным и стремление к принуждению.

Коммуникативные процессы в управлении организацией обеспечивают ее целостность и общность функционирования. Система коммуникативных обменов пронизывает все уровни управления, полностью охватывая каждую горизонтальную плоскость. Создание коммуникативного пространства является уникальным специфическим видом деятельности руководителя, который во многом отражает его профессиональную компетентность.

Современная практика управления свидетельствует, что до 80% управленческих решений принимается руководителем в устной форме в процессе делового взаимодействия. Характер деловых контактов оказывает решающее влияние на эффективность совместной деятельности, отдельных коммуникационных мероприятий (бесед, деловых совещаний, переговоров и т.д.), торгов и презентаций. *Взаимодействие — это про-*

игсс непосредственного или опосредованного воздействия объектов (субъектов) друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь Именно причинная обусловленность составляет главную особенность взаимодействия, когда каждая из взаимодействующих сторон выступает как причина другой и как следствие одновременного обратного влияния противоположной стороны, что определяет развитие объектов и их структур. Отсюда следует, что вначале возникает взаимодействие, а потом как его следствие общественные и психологические отношения между людьми. Существование организации как упорядоченной структуры связей заранее подразумевает необходимость взаимодействия различных (формальных и неформальных) социальных групп и индивидов, в том числе с окружающей внешней средой. Общение как основу социальной психологии коммуникативного поведения можно рассматривать в качестве:

- вида самостоятельной деятельности,
- составной части иной деятельности в форме ее структурного элемента,

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

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

- одной из форм взаимодействия.

В социально-психологической литературе общение понимается и как коммуникативная деятельность. Во всех видах коммуникаций предметом является не конкретный человек, а или взаимодействия, или психологические взаимоотношения людей. Система коммуникаций в этом случае *"прежде всего, способ деятельности, который облегчает взаимное приспособление поведения людей"*. Коммуникации в социальном поведении в общем случае определяются как любой обмен информацией между людьми (или группами), независимо от того, приводит ли он к взаимопониманию или нет. Широта и общность понятия *"коммуникации"* требуют выделения тех аспектов, которые наиболее важны для оценки содержания профессиональной деятельности. В теории управления известны три аспекта:

- коммуникации как общий процесс, охватывающий в организационной системе все ее уровни и структуры, в том числе не связанные непосредственно с руководителем;
- коммуникации как непосредственное взаимодействие руководителя с подчиненными или их группами;
- коммуникации как специфическая функция управления, компонент управленческой деятельности, объект целенаправленного регулирования со стороны руководителя.

Каждый из этих аспектов необходимо рассматривать с двух позиций: нормативно-организационной и индивидуально-психологической. В пер-

вом случае коммуникация определяется ее объективными организационными формами, требованиями к эффективному осуществлению, структурой оптимального коммуникативного процесса. Второй основан на влиянии на коммуникацию психологических особенностей партнеров по деловому общению и позволяет объяснить ряд важных особенностей взаимодействия, в том числе и препятствующих эффективному развитию коммуникаций. Психологическая составляющая коммуникативной функции содержит в свою очередь три аспекта: коммуникативные явления, коммуникативные процессы управленческой деятельности и коммуникативное поведение руководителя.

Сущность коммуникативной функции руководителя заключается в обеспечении эффективного обмена информацией внутри организации, меяеду ее отдельными подразделениями и индивидами. Для создания эффективных коммуникаций необходимы:

- оптимальная организационная структура;
- ясные, четкие и определенные цели организации;
- конкретизация целей в подцелях каждого уровня управления;
- детализированные планы, четко регламентирующие основные виды работ подразделений;
- нормативы оценки контрольных показателей;
- доступная и ясная система контроля исполнения решений. Оптимальность организационной структуры находит свое отражение

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

в масштабах управляемости и контроля. Каждый из руководителей ограничен во времени, в знаниях и умениях, а также максимальным количеством решений, которые находятся в допустимом диапазоне эффективности. Коммуникативная функция руководителя подразумевает реализацию межличностных контактов трех типов:

- отношения руководителя с конкретным подчиненным;
- отношения руководителя с двумя и более подчиненными;
- отношения между подчиненными.

При увеличении количества подчиненных в арифметической прогрессии число потенциально возможных межличностных отношений между руководителем и подчиненными возрастает в геометрической прогрессии. Опережающий рост числа контактов руководителя по сравнению с ростом числа подчиненных потребовал ограничения масштаба управляемости и контроля. Так, В. Грейкюнас еще в 1933 году определил, что руководитель в состоянии иметь не более 12 контактов первого типа и 28 — второго типа. Считается, что для руководителей высшего уровня управления число подчиненных не должно превышать 7, но на низших

уровнях управления это число может быть увеличено до 20-30. Это объясняется тем, что коммуникативные функции руководителей сильно различаются на соответствующих уровнях управления как по содержанию реализуемых прав, так и по характеру информационного обмена. Практика управления свидетельствует, что руководитель по сути начинает осознавать свою коммуникативную роль только на третьей ступеньке вертикально восходящей служебной карьеры: например, мастер, начальник участка, заместитель начальника цеха. На четвертой ступеньке в роли начальника цеха руководитель в полной мере испытывает коммуникативное давление.

Ограничения по масштабу управляемости способствуют постоянному росту числа уровней управления, приводящему в конечном случае к снижению общей эффективности функционирования коммуникативной сети. Выделение двух типов масштабов управляемости: узкого и широкого, не исключило полностью недостатки иерархических коммуникационных сетей. Для узкого масштаба управляемости характерны многоуровневые коммуникации при минимизации количества подчиненных у одного руководителя. Это облегчает коммуникации и повышает их качество. Однако такие коммуникации становятся громоздкими, дорогими и протяженными. В таких коммуникациях ярко проявляется действие закона расщепления управленческой информации, согласно которому **степень искажения управленческой информации по мере прохождения по уровням управления прямо пропорциональна числу участков передачи информации.**

Широкий масштаб управляемости характеризуется максимально возможным числом подчиненных у одного руководителя и минимальным количеством уровней иерархии управления. Это вынуждает руководителя делегировать часть своих властных полномочий подчиненным, что способствует созданию сильной, сплоченной и квалифицированной команды. Однако такой подход к созданию коммуникативного пространства зачастую не учитывает возможностей руководителя, приводит к нарушениям коммуникативной сети и

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

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

потере контроля над подчиненными.

Психологически масштаб управляемости ограничен 100-150 подчиненными, которых руководитель способен знать по именам, и 800-1000 подчиненными — ориентируясь на знание подчиненных в лицо. Этого правила придерживается современная отечественная и зарубежная практика проектирования функциональных стратегических единиц бизнеса.

Средствами реализации коммуникативной функции являются все основные функции управления (планирование, организовывание, мотивация, контроль). Собственная эффективность коммуникативной функции тем выше, чем менее она представлена как самостоятельная и чем в большей степени она реализуется за счет других функций. Критерием оптимальности в данном случае является степень содействия существующей коммуникативной сети достижению целей организации. Эта функция требует пристального внимания руководителя в проблемных ситуациях, когда существующая структура взаимодействий снижает эффективность. По этой причине до 90 % своего рабочего времени руководитель затрачивает на коммуникации.

Коммуникативная функция характеризуется множеством типов и форм, способов, методов и приемов реализации. Во внутриорганизаци-онных взаимодействиях выделяют вертикальные и горизонтальные коммуникации. *Вертикальные коммуникации* - - это обмен информацией между соподчиненными (иерархическими) уровнями структуры управления организацией. Такие коммуникации могут быть нисходящими и восходящими. В нисходящих коммуникациях руководитель реализует свои управленческие воздействия: приказы, распоряжения, предписания, рекомендации и т.п. Восходящие вертикальные коммуникации - - это обратная связь между подчиненными и руководителем. Такие коммуникации обеспечивают передачу информации различного функционального назначения: сигналы о возникновении проблемной ситуации на подчиненном уровне управления, официальные отчеты, неформальные сообщения и т.п. *Горизонтальные коммуникации* — это коммуникации между паритетными подразделениями, взаимодействие исполнителей и коммуникации между паритетными руководителями в общей плоскости управления. Несмотря на особую значимость вертикальных коммуникаций, реализующих иерархический принцип построения структуры управления организацией, горизонтальные — обеспечивают не менее важный принцип координации профессиональной деятельности. Лишь сочетание обоих видов коммуникаций образует каркас всей коммуникативной сети организации.

Коммуникации принято делить на подтипы:

• *"-руководитель - - подчиненный"* как индивидуальный процесс межличностного общения, главной особенностью которого является сочетание принципа субординации и непосредственного контакта партнеров по общению (специфическим подтипом такого вида коммуникаций является взаимодействие руководителя высшего

уровня с руководителем нижележащего подчиненного уровня управления);

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

• *“руководитель —руководитель”,* включающие в себя две разновидности: между руководителями паритетных подразделений и между руководителями различных организаций — партнеров.

Все коммуникации объединяет один общий признак — индивидуальный характер непосредственного контакта партнеров по организационному взаимодействию. Взаимодействия в профессиональной деятельности могут осуществляться по каналам формальных и неформальных коммуникаций. Формальные каналы задает структура управления организацией, неформальные коммуникации реализуются помимо формальных, а именно через:

• неформальные связи между рядовыми сотрудниками;

• аналогичные связи между руководителями и подчиненными;

• неформальные связи между руководителем и внешней средой. Особую роль в обеспечении неформальных связей играют члены малых неформальных групп с ролевой функцией *“.связной”,* аккумулирующие и распространяющие слухи. Слухи в значительной степени формируют социальную микросреду организации, во многом определяют общественное мнение, влияют на деятельность членов организации, их статус и репутацию. Несмотря на стойкое предубеждение о недостоверности такого рода коммуникативного явления, социальные исследования свидетельствуют, что в действительности слухи достоверны и справедливы не менее, чем в 80% случаев, а в вопросах внутриорганизационного управления этот показатель стремится к 100%.

Особую роль в реализации процесса коммуникации играют обратная связь (информация от получателя к отправителю, служащая для индикации степени понятности сообщения) и коррекция (изменения, вносимые в первоначальную информацию отправителем с целью повышения ее понятности получателю). Обратная связь и коррекция обеспечивают замкнутый контур общения, который важен как организационно, так и психологически. Благодаря ему осуществляется контроль за эффективностью коммуникации и повтор общения, т.е. всего коммуникационного цикла при низкой результативности его первой реализации.

Неэффективная обратная связь является одним из источников ошибок коммуникаций, а потеря информации в коммуникативных циклах характерна для вертикальных нисходящих коммуникаций в иерархических структурах управления. Практика свидетельствует, что лишь 63% ин-

формации от совета директоров доходит до вице-президентов компан^ 40% — до начальников цехов и лишь 20% — до исполнителей.

Восходящие вертикальные коммуникативные потоки страдай фальсифицированными ошибками участников коммуникативного прс цесса. Нижележащие уровни коммуникации, как правило, не преследуют своих корыстных целей, но редко заинтересованы в объективное передаваемой выше информации. Наиболее типичным является предос тавление вышестоящему должностному лицу информации, благоприят ной по форме и содержанию как для адресата, так и для отправителя. Фальсифицированные

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

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

ошибки являются одной из главных причин не доверия руководителя к осведомительной информации, что приводит, зачастую, к возникновению зоны отчуждения между ним и подчиненными.

Нисходящий вертикальный поток управленческой информации всегда сбалансирован восходящим самоорганизующим потоком *"снизу"*. В зависимости от степени влияния нисходящего потока информации] возможны два типа организации коммуникативного пространства: с мак- j симальной централизацией управления и крайне ограниченной неуправляемой сферой; с расширенной неуправляемой сферой, когда процессы j управления протекают спонтанно, но по ранее установленным *"правиЛ лам"*. Нарушение таких правил дезорганизует коммуникативное про- і странство.

В формирующейся деловой культуре российского менеджмента отме-1 чается ярко выраженное стремление к западному индивидуализму, но с сохранением ориентации на групповые ценности. Самоорганизацию] коммуникаций на социальной основе обеспечивают принятие философии, общих целей, групповых представлений о приемлемых нормах по- j ведения и санкций за их нарушения. В результате намечается единая і система ценностных ориентации, обеспечивающая корпоративный контроль *"изнутри"*. Это создает индивидуальный настрой на максимальное использование личностных ресурсов для достижения групповых успехов. Оптимизация управления как раз и направлена на создание такого коммуникативного пространства, где централизация постепенно уступала бы место *"игре по правилам"*.

Глава 1- Управление как вид профессиональной деятельности

39

1,4. Современная концепция управления персоналом

Представления о содержании управленческой деятельности и методах ее реализации неоднократно претерпевали существенные изменения и эволюционировали вслед за развитием общественных отношений, совершенствованием технологий производства, появлением новых видов связи и обработки информации. Взгляды на управление принципиально отличались в различных социально-политических системах, в которых они разрабатывались и создавались. Современная управленческая практика рассматривает в качестве основных три взаимосвязанные составляющие: задачи, человека и управленческую деятельность.

Задачи определяют цели, достижение которых с максимальным использованием ресурсов и максимизацией прибыли служит критерием успеха организации.

Человек — это основа корпоративной культуры. Для успеха организации необходимо уделять максимальное внимание персоналу, как движущей силе всех позитивных перемен.

Управленческая деятельность представляет собой "менеджмент для всех" и должна осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство ("команда") и нижнее звено ("сотрудники"); взаимоотношения (психологические отношения, коммуникации, ценности, мотив) должны быть первоочередными по сравнению с производственными проблемами (техника, технологии, производство). Все работники организации являются членами одной социальной команды. Команда в целом и каждый

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

отдельный сотрудник, входящий в команду, способствуют как успеху, так и неудачам организации. Обучение сотрудников является неотъемлемой частью процесса роста организации, ключом к ее развитию и совершенствованию.

Человек в общественном производстве рассматривается как:

- ресурс производственной системы (трудовой, людской) — важный элемент процесса производства и управления;
- главный субъект управления — личность с индивидуальными потребностями, мотивами, ценностями, отношениями.

Управление персоналом -- это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек в составе определенной социальной группы. Современная концепция управления персоналом основана как на принципах и методах административного Управления, так и на теории человеческих отношений, принципах мотивации и всестороннего развития личности. Управление персоналом является

стратегической функцией и предполагает: **разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии организации, поощрение коллективных усилий, направленных на развитие организации, стимулирование с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание положительного социально-психологического климата на рабочих местах.**

Система работы с персоналом представляет собой совокупность принципов и методов управления кадрами и состоит из пяти взаимосвязанных элементов:

- кадровой политики,
- подбора персонала,
- оценки персонала,
- расстановки кадров,
- обучения персонала.

Система управления персоналом (рис. 1.7) должна базироваться на:

- Всеобщей декларации прав человека,
- Конституции РФ,
- Гражданском кодексе РФ,
- Трудовом кодексе РФ,
- структуре управления организацией,
- планах экономического и социального развития коллектива. *Кадровая политика* определяет генеральную линию и принципиальные установки в стратегии работы с персоналом. *Подбор персонала* преследует цели заполнения вакантных рабочих мест и формирования резерва кадров. *Оценка персонажа* производится для определения соответствия кандидата на вакантную должность или сотрудника по занимаемой должности. *Расстановка кадров* должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из индивидуального потенциала сотрудников, планируемой служебной карьеры, целей и

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

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

задач организации. *Обучение персонала* позволяет обеспечить соответствие уровня профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления.

Система управления персоналом отражается в основных документах организации: уставе, философии, правилах внутреннего распорядка, коллективном договоре, положении об оплате труда, положениях о подразделениях, контрактах с сотрудниками, должностных инструкциях, моделях рабочих мест, регламентах управления и т.п.

р- СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

	Сегментация
	• Ключевой персонал организации • Разовые эксперты • Заменяемые специалисты • Сотрудники, при замене которых не требуется какое-либо обучение
	Ценностное предложение
	• Имидж компании • Работа, должность, рабочее место • Вознаграждение за труд (цена)
	Стратегия поиска
	• Формулировка требований к кандидатам • Выбор каналов поиска • Постоянный набор

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

	Развитие персонала
	• Заставлять людей делать больше, того, на что, по их мнению, они способны • Участие сотрудников в проектировании своих рабочих мест • Распределение ответственности за конечный результат • Система обратной связи • Механизм очищения организации
	Удержание сотрудников
	• Динамика перемещения сотрудников • Механизм организационного обновления • Методика отложенного бонуса • Проектирование рабочих мест • Компенсации • Социальные связи

Рис. 1.7. Системный подход к управлению персонала

Часть I. Формирование трудового коллектива

Рекомендуемая литература

Виханский ОС, Наумов А.II. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 1995.

Виханский ОС Стратегическое управление. М., 2002. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. Для руководителей практиков. М., 1991.

Гришина Н.В Я и другие: общение в трудовом коллективе. Л, 1990. *Дизель Г/, Раньян* У Поведение человека в организации. М., 1993. *Друкер П. Ф.* Эффективный управляющий. М., 1994. *Дункан У. Д.Ж*- Основополагающие идеи в менеджменте. М., 1996. *Дюркгеим Э.О* О разделении общественного труда. М., 1991. *Егоршин А.П* Управление персоналом, Н. Новгород, 2001.

10. *Иванцевич Дж. М., Лобанов А А* Человеческие ресурсы управления. М., 1993.
11. *Кнорринг В И.* Искусство управления: Учебник, М., 1997.
12. *Старобинский Э.Е.* Как управлять персоналом. М., 1995.

Глава 2. *Структура персонала*

Человек становится тем, что он есть благодаря делу, которому служит

КарлЯспсрс

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

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

Персонал как важнейшая составляющая часть любой организации имеет сложную взаимосвязанную структуру (рис. 1.8).

ПЕРСОНАЛ

организационная структура

штатная структура

функциональная структура

ролевая структура

социальная структура

Рис. 1.8. *Структура персонала*

2.1. Организационная структура

Организационная структура устанавливает состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления. *Звеном управления* считается самостоятельная часть организационной структуры на определенном уровне, состоящая из аппарата управления и структурных подразделений. Уровень управления определяет единство звеньев, одинаково удаленных от вершины организационной структуры.

Аппарат управления объединяет коллектив управляющей системы (субъекта управления), наделенный правами координации деятельности подразделений,

Структурное подразделение (функциональное или производственное^ представляет собой самостоятельную часть звена управления (отдел, служба, участок), выполняющую определенные задачи.

Функциональное структурное подразделение является самостоятель ной частью звена управления, специализирующейся на решении определенных функций управления (технико-экономический анализ, планирс ванне, бухгалтерский учет, техническая подготовка производства и т.п.).] Конечным результатом деятельности функциональных подразделений являются управленческие решения.

Производственные структурные подразделения представляют собой самостоятельную часть звена управления, нацеленную на выполнения задач оперативного управления производством и обеспечивающую выпуск продукции или оказание услуг. Основными видами современных организационных структур являются: линейная, функциональная, линейно-функциональная и матричная.

В линейной структуре реализуется принцип единоначалия и централизации и на каждом уровне управления предусматривается выполнение всех функций одним руководителем с полным подчинением ему всех ни-] жестоящих подразделений (рис. 1.9). Основным недостатком линейной организационной структуры принято считать существенную протяженность информационных каналов от верхнего уровня руководства до исполнителей и, как следствие, запаздывания и искажения в передаче информации.

Начальник участка	

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

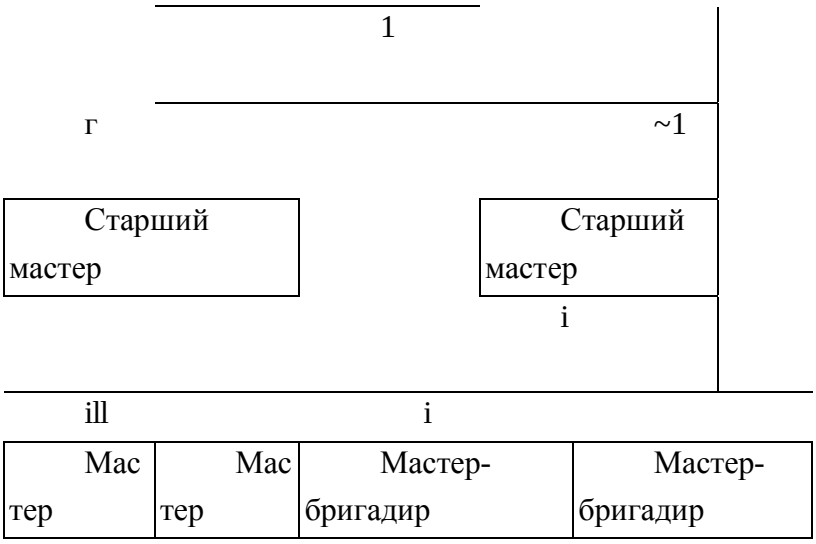


Рис. 1.9. *Линейная организационная структура управления*

Функциональная структура основана на разделении функций управления между структурными подразделениями с подчинением функциональному руководителю всех нижестоящих подразделений (рис. 1.10). Хотя внутренняя структура подразделений строится, как правило, по линейному признаку, функциональная структура предусматривает подчинение каждого нижестоящего подразделения одновременно нескольким вышестоящим функциональным руководителям. Недостатком такой структуры является то, что в ней возможны взаимоисключающие указания разных функциональных руководителей низовым подразделениям.

Глава 2- Структура персонала

45

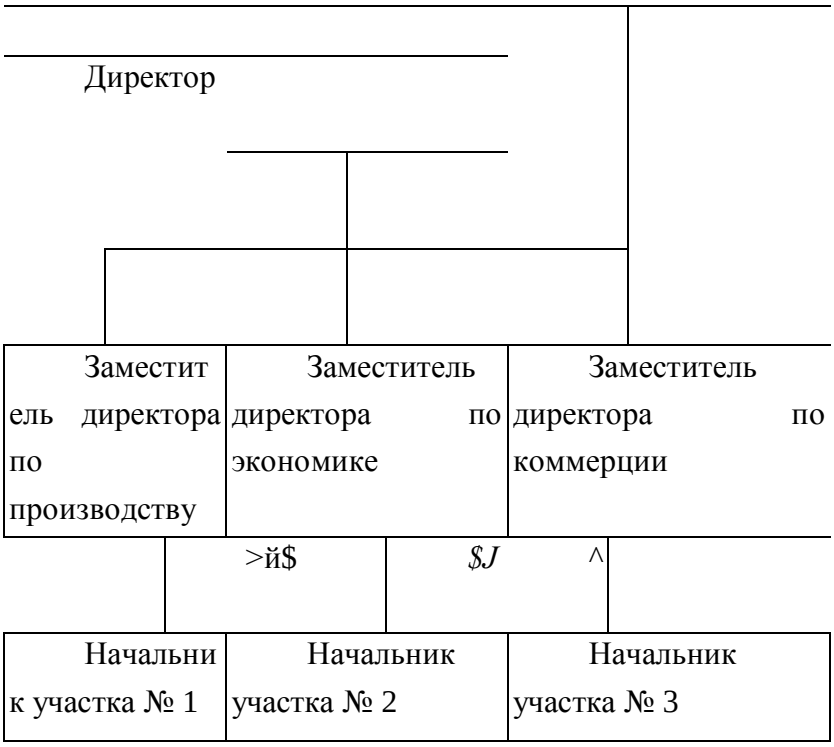


Рис. НО. *Функциональная структура управления*

Линейно-функциональная структура реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решений производятся коллективно

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

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

(коллегиально), а принятие решения и ответственность за его выполнение возложены на первого руководителя (рис. 1.11). Такая структура объединяет лучшие свойства линейной (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной (разделение труда, квалифицированная подготовка решений) структур.

Заместитель директора по производству

Производственно-диспетчерский отдел

Директор

Заместитель
директора по
экономике

Планово-экономический
отдел

Заместитель
директора по
коммерции

Коммерческий
отдел

Рис. 1.11. *Линейно-функциональная структура управления*

Матричная структура получила признание при реализации целевые программ и проектов, для выполнения которых выделяются специалиста из различных структурных подразделений (рис. 1.12). Эти специалисты] находятся в двойном подчинении: оперативном у руководителя проекта, | и функциональном — у руководителей соответствующих подразделений. Руководители проектов подчинены непосредственно руководителю ор-1 ганизации. Структурные подразделения при этом сохраняют свой линей-j ный или функциональный принцип. Важной частью матричной структу-1 ры является активное использование различного рода полуавтономных ; групп, которые создаются для достижения конкретной цели или решения проблемы, могут самостоятельно распределять ресурсы, организовывать трудовой процесс и формулировать направления работы. По окончании конкретного проекта матричные группы могут быть сохранены для выполнения других задач, переукомплектованы или расформированы. Такие структуры получили широкое применение в проектно - конструкторских организациях и при формировании служб маркетинга, ориентированных одновременно и на продукт и на рынок.

Руководитель dpi лни

Проектная часть

Руководитель проекта “Л”

Руководитель проекта “В”

Руководитель проекта “С”

Руководитель производственных служб

Высшее

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

румшо.'и і но

Функциональна*! часть

Руководитель

служб разра-

бснки и снабжения

Руководитель

служб марке1иш а

Рис. 1,12. *Матричная структура управления*

Различия в организационных структурах управления порождаются характером взаимодействия между конкретной личностью (индивидом) и организацией в целом. В основе такого различия лежит разница в приоритетах (в первую очередь, это ценностные ориентации норм поведения

Глава 2 Структура персонала

47

и т.д.) взаимодействующих сторон по ряду важных организационных проблем. По этому признаку можно выделить два полярных типа организаций: корпоративная и индивидуалистская.

Корпоративная организация представляет собой систему связей между персоналом в процессе совместной деятельности, а корпорация, как социальный тип организации, объединяет замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства. Такие социальные группы противопоставляют себя другим на основе своих узко корпоративных интересов. Вследствие объединения ресурсов, в первую очередь людских, корпорация как форма организации совместной деятельности предоставляет и обеспечивает возможность существования и воспроизводства отдельной социальной группы, профессии и т.п. При этом объединение людей в корпоративной организации требует их разделения по социальным, профессиональным и иным критериям. Важной особенностью корпоративной организации является монополия, в первую очередь на информацию. Корпорация стремится стандартизировать свою деятельность, не допускает разрушительной для нее внутренней конкуренции, что приводит к уравниловке. В корпорации доминируют иерархические властные структуры и все интересы подчиненных согласовываются лидерами. Приоритетом в корпорации являются интересы группы и всей организации, а не отдельного индивида. Для сохранения своего положения в корпорации индивид вынужден жертвовать собственными интересами в угоду групповым, что способствует ложной солидарности, квазипатриотизму, групповщине и т.п.

Корпоративная организация принимает на себя ответственность за каждого своего члена, в результате чего организация и все ее члены становятся над каждой отдельной личностью. Коллективная ответственность ставит человека в сильную зависимость от организации и полностью лишает самостоятельности. Решения в корпоративной организации принимаются по принципу большинства или старшинства.

Индивидуалистская организация объединяет людей для совместной деятельности на

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

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

принципах добровольности, открытости и свободы выбора. Такая организация представляет собой сообщество полуавтономных образований, в которых существует индивидуальная ответственность каждого члена коллектива, монополия заменяется сочетанием конкуренции и кооперации в деятельности ее членов. Взамен властной иерархии в индивидуалистской организации применяется принцип увязки интересов всех ее членов в условиях демократизации процессов управления. В основу интересов организации положены личные интересы сотрудников, работа ор-

ганизуется с учетом способностей и мотивации сотрудников. В этом случае у организации не может быть целей, отличных от целей персонала, индивид становится свободным в рамках организации, что способствует развитию творчества и инициативы сотрудников и, в конечном счете, повышает конкурентоспособность организации.

Современная организация, ориентированная на рынок, должна быстро адаптироваться к происходящим изменениям во внешней среде, иметь все черты организации индивидуалистского типа и реальную матричную структуру. В этом случае все составные части организации должны группироваться вокруг рынка или рынков. Обострение рыночной конкуренции должно компенсироваться развитием партнерства и союзничества в бизнесе, придавая организации больше гибкости. Развитие рынка способствует развитию персонала, который более подготовлен и желает большего участия в делах организации. Ввиду изменчивости положения организации на рынке, сотрудники ожидают быстрых перемен и внутри организации. Развитие информационных систем расширяет осведомленность каждого работника о ситуации на любом уровне управления организацией. Свободный доступ к информации способствует, при необходимости, возможности делегировать право принятия решения на любой нижележащий уровень.

Система управления рыночно ориентированной организацией становится ее главным ресурсом. Связи в структуре организации формируются под воздействием отношений с потребителями, а не отношений между функциями управления. Вместо жесткой иерархии возникают достаточно автономные группы, которым придается статус “бизнес-центров”. На верхнем уровне руководства сохраняется лишь тот объем полномочий, который необходим для оптимальной жизнедеятельности организации. Это сочетается с повышением автономности структурных подразделений, решения приближаются к потребителю, снижается потребность согласования решений по уровням руководства. Главной задачей руководства организации становится определение стратегии и общих правил взаимодействия.

В положении индивида такой организации преобладают профессионализм и упор на управленческие роли, приоритет отдается горизонтальному служебному продвижению и развитию межфункционального опыта. В основу планирования карьеры закладываются" индивидуальные планы и цели, а оценка работника зависит от того, насколько оперативно он реагирует на изменения, понимает потребителя и ориентирован в решении текущих проблем. В этих условиях организация испытывает потребность в кадрах высокой квалификации и их периодической ротации.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

2.2. Функциональная структура

функциональное управление организацией объединяет последовательность пяти основных взаимосвязанных функций: планирование, организовывание, мотивация, контроль и координация (рис. 1.13).

Рис. 1.13. *Взаимосвязь функций управления*

Функция управления — это особый вид управленческой деятельности, представляющий собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку. На практике широкое распространение получила классификация функций по общности предмета управления (качество, труд и заработная плата, охрана труда, научно-технический прогресс и т.п.) и производственных ресурсов (трудовых, материальных, технических, финансовых и т.д.). В общем случае выделяют до 25 предметно-ориентированных функций управления. *Комплекс задач* - - это часть функций управления, выделенных по признаку основных функций и реализуемых малыми функциональными подразделениями (отдел, бюро, группа). *Задача управления* представляет собой совокупность взаимосвязанных операций обработки информации, результатом выполнения которой является принятие управленческих решений *Операция управления* определяется совокупностью управленческих действий, направленных на изменение формы или содержания информации и выполняемых одним работником.

Специализация отдельных задач и операций управления в организации ограничена возможностями их координации. Для разрешения этой

Часть I Формирование трудового коллектива

проблемы необходимо сгруппировать схожие операции и их исполнителей, что означает определенное организационное обособление исполнителей схожих работ. Такой процесс организационного обособления пек лучил название **департаментизации,** основным направлением которого является группирование работ вокруг ресурсов или вокруг результатов деятельности (рис. 1.14). В зависимости от ориентации на направление осуществляется соответствующий тип департаментизации.

Линейная департаментизация (линейная организационная структура) осуществляется при высокой однотипности работ, предполагает относи-] тельную автономность в работе. Линейное деление дает эффект, как правило, на нижних уровнях управления (в группах, звеньях, бригадах), когда все основные функции управления возложены на одного руководи-! теля. С ростом специализации возникает необходимость в других типах департаментизации.

Узкая

спа типизация '/от

Группирование

работ вокруг

ресурсов

Широкая

специализация

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

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

работ

1	2
По функциям По продукту По технологии	Матричная Инновационная Сестру к гурная
По численности По времени По территории 3	По продукту По потреблению По рынку 4

Широкая **Группирование** *Узкая специализация* **Р"бот вокруг** *специализация работ* **результата** *работ* **деятельности**

Рис. *1.14. Группирование работ и типы департаментизации*

Развитой специализации соответствует *функциональная* департаментизация (функциональная и линейно-функциональная организационные структуры). При функциональном делении организации специализированные работы группируются вокруг ресурсов (отдел планирования управляет таким ресурсом, как время выполнения производственного задания, отдел кадров — движение персонала, финансовый — денежные средства, отдел информации - - сведения и данные и т.д.). Основным преимуществом функциональной департаментизации является возможность повышения эффективности работ за счет функциональной специализации, которая упрощает подготовку работников и позволяет квали-1

Глава 2. Структура персонала

51

Лидирование обслуживать любые подразделения организации по каждой основной функции.

В организационной схеме управления организацией функциональные службы следуют непосредственно за уровнем высшего руководства, что способствует укреплению вертикальных связей, усиливает контроль за деятельностью нижестоящих уровней. Недостатком функциональной де-партаментизации является сверхспециализация, которая создает непреодолимые организационные перегородки между сгруппированными работами и ослабляет горизонтальные связи. В результате общие цели организации размываются по отдельным функциям управления, образуется замкнутость в рамках отделов, снижается приоритет главных целей организации. Развитие преимущественно вертикальных связей в рамках функционального подхода обязывает высшее руководство решать самостоятельно большинство проблем, возникающих на различных уровнях. Это приводит к перегрузке руководителей оперативными задачами в ущерб решению стратегических проблем

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

организации.

На разрешение проблем функциональной департаментизации направлена департаментизация “по продукту” и ее разновидности: “по потреби iejuo”, “no рынку”. В этом случае группирование работ осуществляется вокруг конечного потребителя, в научной и опытно-конструкторской деятельности этот тип департаментизации получил название проектного или программно-целевого управления (матричная организационная структура). В производственном звене выделяются автономные части, связанные технологически с различными продуктами, и на эти участки назначаются руководители, наделенные полной ответственностью за производство того или иного продукта и получение прибыли. Участкам придается необходимое функциональное обслуживание, а у высшего руководства остается лишь небольшое число функциональных служб, необходимых для обеспечения стратегических задач и обслуживающих принятие решений на высшем уровне. Внедрение продуктовой департаментизации позволяет отделить оперативный уровень руководства от стратегического, способствует децентрализации, инициативе и автономии. Вместе с тем растут расходы на содержание дополнительных служб, затрудняется проведение контроля сверху.

Матричная департаментизация представляет собой сбалансированный результат делегирования полномочий и группирования работ одновременно вокруг ресурсов и результатов. Такая департаментизация являйся наиболее сложной и эффективна тогда, когда требуется комплексная система реакций на воздействие окружающей внешней среды. Это связа-

но, в первую очередь, с интенсификацией информационных потоков, личительной чертой матричной департаментизации является наличие работника одновременно двух руководителей (функционального и опе-1 ративного), обладающих равными правами. Эффективность матричной департаментизации по сравнению с другими определяется возможностью] гибкого использования кадров, имеющих и функциональную и проду^ товую подготовку.

2.3. Ролевая структура

Организация ожидает от каждого конкретного сотрудника, что он дет выполнять в ней определенную *служебную роль*. Сформулироват предпосылки относительно роли, с одной стороны, учитывающие цели, задачи и структуру организации, и, с другой, отвечающие мотивам ожиданиям сотрудника, весьма сложная задача. *Ясность роли* означает, что сотруднику известно и понятно не только, содержание его роли (ее держание работы и способы ее выполнения), но и его место в деятельнс сти трудового коллектива, связь его работы с целями и задачами организации. *Приемлемость* роли свидетельствует, о том что сотрудник готов выполнять ее сознательно, и это будет приносить ему определенное удовлетворение и обеспечит положительный результат, который должен быть четко обозначен до начала профессиональной деятельности и не обязательно должен носить материальный характер.

https://право.информ2000.рф
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 в любом трудовом коллективе формируется **неформальная социальная ролевая структура.** Такая ролевая структура определяет состав и распределение творческих, коммуникационных и поведенческих ролей между отдельными сотрудниками и является важным инструментом в системе управления персоналом. Для сотрудников, которым присущи активная позиция в разрешении проблемных ситуаций, поиск альтернативных решений и нетрадиционность мышления, свойственны *творческие роли* энтузиастов, изобретателей, организаторов. *Коммуникационные роли* определяют содержание и уровень участия сотрудников в обмене информацией в процессе выработки и принятия решений. Типовые модели поведения людей на работе, отдыхе, в бытовых условиях, в конфликтных ситуациях лежат в основе *поведенческих ролей.* Каждый сотрудник в равной степени характеризуется совокупностью перечисленных ролевых характеристик, одна из которых является превалирующей и определяет неформальную ролевую функцию человека в коллективе.

Типичными творческими ролями в коллективе являются: *эрудит, генератор идей, организатор, исполнитель, критик.* В числе коммуникационных ролей выделяют: *лидера, связного, координатора, проводника.* Поведенческие роли во многом определяются личностными портретами сотрудников и разделяются на: *оптимиста, нигилиста, конформиста, догматика, комментатора, кляузника.*

Учет доминирующей роли сотрудника в неформальной ролевой структуре при определении его служебной роли в трудовом коллективе позволяет во многом избежать возникновения ролевых конфликтов, хотя и не исключает их по иным причинам. Ролевые конфликты достаточно распространены во многих организациях и их влияние на эффективность производственной деятельности не всегда отрицательное. Зачастую возникающие ролевые конфликты связаны с ролевой перегрузкой сотрудника; противоречивостью задач, возникающей при выполнении сотрудником нескольких служебных ролей одновременно; противоречиями в личных ценностях индивида и характере выполняемой роли и т.п. Возникающие ролевые конфликты должны быть разрешены путем изменения содержания и способа осуществления роли, служебной перестановки, профессионального и духовного развития личности.

2.4. Социальная структура

Трудовой коллектив объединяет людей, занятых решением конкретных задач. Группа внутри коллектива — это малое социальное объединение людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов. Трудовой коллектив организации как совокупность малых социальных групп включает в себя сотрудников, различающихся по полу, возрасту, национальности и социальной принадлежности, уровню образования и семейному положению. Большинство исходных данных, используемых для анализа социальной структуры коллектива, содержатся в анкетах, личных листках по учету кадров и автобиографиях. Для создания более полного социального портрета коллектива необходимы

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

специальные социологические исследования. В качестве основных оценочных критериев социального поведения человека в группе могут использоваться: расположение к людям и внешней среде, отношения к Ценностям, верования, принципы.

Расположение человека к окружающей среде, людям, своей работе, организации во многом влияет на установление нормальных взаимоот-

ношений в коллективе. Отражая чувства человека по отношению к опре. деленному объекту, расположение делает его решения и действия инди. видуальными. В то же время расположение к конкретным объектам или событиям у каждого человека является приобретенным, закрепленным в устойчивым. В общем виде **расположение —- это априорное отношение человека к людям, явлениям, организациям, процессам и предметам, определяющее положительную или отрицательную реакцию на них.** | Понятие “расположение” содержит в себе: воздействующую час™ (чувства человека по отношению к объекту), знания об объекте, и намерения в поведении по отношению к объекту. Важными для эффективного управления и поддержания высокого уровня морально-психологического климата в коллективе являются следующие типы расположения:

- удовлетворенность работой;
- увлеченность работой;
- приверженность организации.

Понятие *“ценности”* носит абстрактный и обобщающий характере Они находятся вне человека и формулируются в виде заповедей, утверждений, общих норм поведения. Ценности оказывают сильное влияние на предпочтения, принимаемые решения и поведение человека в группе. Однако, если расположение всегда индивидуально, то ценно-1 сти определяются группой людей (например, моральные ценности 1 строителей коммунизма, ценности среднего класса предпринимателей). 1 Ценности составляют ядро личности человека, достаточно устойчивы и не так велики в количественном выражении. Каждый индивид воспри-1 нимает определенный набор ценностей, который может изменяться, но! которому человек следует в каждый конкретный момент времени. На-1 бор ценностей — это нормативная база и фундамент поведения челове-1 ка. Различают:

- ценности, составляющие цель жизни (мир, равенство, свобода, спра- J ведливость, удовольствия, удобство жизни, самоуважение, общест-1 венное признание, дружба, любовь и т.п.),
- ценности, определяющие средства для достижения цели (амбиции честность, открытость, доброжелательность, обязательность, ответственность, самоконтроль и т.д.).

Ценностная система человека задается воспитанием, но подвергается развитию и изменению во многом под воздействием организационного окружения.

Верования определяются как устойчивые представления о процессе явлении, человеке, которые люди используют при их восприятии. Веро-

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

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

ния вырабатываются на основе индивидуального опыта, но могут быть

навязаны в результате убеждения другими людьми. Они могут быть вязанными со знаниями об объекте или носить оценочный характер. Ложное восприятие объекта верования может отрицательно сказаться на взаимоотношениях человека с окружающими.

Принципы систематически регулируют поведение людей и поэтому играют в их жизни большую роль. Они формируются на основе ценностей и верований в виде определенных стандартов поведения. Как правило, принципы находят воплощение в устойчивых нормах поведения, ограничениях, устойчивых формах реакции на внешнее воздействие, процессы, людей.

Человек выполняет свои профессиональные обязанности в окружении и во взаимодействии с другими людьми. Он не только выполняет определенную роль в организации, но и входит в состав малой социальной группы, в рамках которой он находится. В зависимости от уровня работоспособности и конечных результатов можно выделить следующие социальные группы в трудовом коллективе организации:

- группа “X” (резистентные работники) — не способная и не желающая работать. Состав такой группы разнороден по полу, возрасту, национальности и состоит из работников низкой квалификации с ярко выраженной установкой на бездеятельность и минимальную отдачу;
- группа “Y” (пассивные работники) — выборочно способная и частично желающая работать. Группа сформировалась без учета половозрастной и профессиональной структуры с большим удельным весом сотрудников, не имеющих достаточного уровня знаний и умений для выполнения поставленных задач;
- группа “Z” (активные работники) -- полностью способная и желающая работать, с высоким уровнем квалификации и относительно однородным составом по возрасту, образованию и интересам.

Знание социальной структуры персонала позволяет скорректировать стиль руководства и повысить эффективность мотивации трудовой деятельности как отдельных лиц, так и групп в целом.

2.5. Штатная структура

Под штатной структурой организации понимается: количественнЛ профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда по штатным' должностям и фонд оплаты труда сотрудников. Данные, необходимые] для формирования штатной структуры, определяют исходя из:

- планового объема производства работ или услуг;
- нормативов численности и заработной платы;
- схемы организационной структуры управления;
- типовых штатных расписаний.

Для формирования штатной структуры рассчитывают и разрабатыЕ ют:

- фонд оплаты труда;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

- численность персонала;
- штатное расписание.

Расчет фонда оплаты труда. Заработная плата является частью лового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости про-1 дукции и распределяется между отдельными работниками исходя из ков личества и качества затраченного труда, а также предложений и спроса! на товары и услуги. В рыночной экономике заработная плата выражает! главный и непосредственный интерес наемных работников, работодате-1 лей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма] реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства! является одним из главных условий развития производства и составляет! предмет функции управления трудом и заработной платой. *Заработная" плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую^ стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают] воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные^ потребности работника и членов его семьи.* В общем случае заработная! плата состоит из:

- основной, дополнительной а также, вознаграждения за конечный! результат (выплачиваются за счет себестоимости продукции (ус-1 луг));
- премии за основные результаты труда, материальной помощи — за счет прибыли.

При отсутствии полных данных по структуре себестоимости выпус-1 каемой продукции расчет фонда оплаты труда производится по формуле:

Глава 2. Структура персонала

57

впл/юо

(1.1)

где ФОТобщ — общий фонд оплаты труда (руб.);

]_] — норматив заработной платы в процентах от объема выпускаемой продукции, работ, услуг;

В — плановый объем выпуска продукции.

Величина оплаты труда в предпринимательском секторе экономики не носит обязательного характера и может устанавливаться организацией исходя из опыта предыдущих лет. Рекомендуемые значения Нзп для различных типов организаций по отраслям следующие: • промышленность: 15-ь 30;

строительство: 20 -=- 35;

торговля, оказание услуг: 25 ч- 40;

образование: 30 н- 50;

консалтинг: 40 -s- 60. **Расчет численности персонала.** Среднесписочная численность персонала организации может быть определена укрупненною исходя из величины фонда оплаты труда и средней заработной платы. Для определения общей численности персонала используется норматив численности:

Ч = Н • В.,

(1.2)

где *Ч*— общая численность персонала, чел;

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

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

Н — норматив численности персонала из расчета 1 млн. р. объема

выпускаемой продукции.

Численность управленческого персонала ?>п рассчитывается отдельно по аналогичной формуле:

уп " уп

в,

(1.3)

где Нуп — норматив численности управленческого персонала.

Соотношение между численностью (соответственно фондом оплаты труда) управленческого и производственного персонала учитывается посредством коэффициента централизации Кц:

(1.4)

ФОТуп=Ки

•ФОТ

общ

(1.5)

Часть I Формирование трудового коллектива

Коэффициент централизации зависит от числа производственных! подразделений, уровня кооперирования и специализации производства: и соотношения численности рабочих и служащих. В общем случае 0,1<КЦ<1,0.

Штатное расписание организации определяет состав аппарата управления и структурных подразделении, перечень должностей работников, месячные должностные оклады и персональные надбавки. Штатное расписание утверждается руководителем организации. В рыночных условиях, штатное расписание является предметом коммерческой тайны, поэтому целесообразно составлять его не более, чем в двух экземплярах (для руководителя и главного бухгалтера). В подразделения доводятся только конкретные выдержки из штатного расписания, а в отдел кадров информация о вакантных должностях.

Рекомендуемая литература

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М., 2000.
2. *Герчикова И М.* Менеджмент. М., 1997.
3. *Егоршин А П.* Управление персоналом. Н. Новгород, 2001.
4. *Донцов А.И.* Психология коллектива. Методологические проблемы исследования. М., 1984.
5. *Кравченко А И.* Трудовые организации. Структура. Функции. Поведение. М., 1992.
6. *Мильнер Б.З* Теория организации. М., 2001.
7. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. М., 1995.
8. *Хачатуров С.Е.* Организация производственных систем. Тула, 1996.

Глава 3. Кадровая политика организации

Подчиненный перед начальствующим должен иметь вид лихой и придурковатый, дабы

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

разумением своим не смущать начальство

Петр I

3.1. Содержание кадровой политики

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения и полностью согласуется со стратегией развития организации. Дефицит квалифицированной рабочей силы привел к отказу от мнения, что работа с кадрами носит только административный характер. Под **кадровой работой** в настоящее время понимается единство двух основных мер:

- обеспечение всех подразделений организации необходимой и качественной рабочей силой;
- обеспечение мотивации сотрудников на достижение высоких результатов трудовой деятельности.

Управление персоналом стало перерастать в стратегическую функцию менеджмента организации, сохранив, однако, классические инструменты работы с кадрами: количественное и качественное планирование персонала; привлечение рабочей силы; повышение квалификации; кадровый контроль и т.д. Это определяет две основные цели кадровой политики:

- решение задач формируемых под влиянием окружающей внешней среды (рынка труда, требований охраны окружающей среды, выполнения обязательств перед государственными и местными органами власти, профсоюзами и т.п.);
- решение внутренних организационных задач (вовлечение сотрудников в управление организацией, решение социальных проблем, со-

вершенствование стиля руководства, повышение уровня професси

нальных знаний и навыков сотрудников и т.д.). При усилении роли функции управления персоналом в менеджмен организации кадровая политика ориентируется на решение следующих *перспективных задач:*

- сравнение существующих и перспективных требований к вакантным! должностям и кадровому составу;
- количественное и качественное планирование штатных должностей;}
- организация профессионального кадрового маркетинга;
- введение в специальность и адаптация сотрудников;
- повышение квалификации;
- структурирование и планирование расходов на персонал;
- управление структурой материального вознаграждения и морального поощрения;
- определение уровней руководства;
- регулярного сбора и обработки информации о текущей деятельно] сти и реализации стратегии организации.

Решение этих задач направлено на усиление способности персонал* по внедрению новаций, повышение эффективности управления, содейст-^ вне росту конкурентоспособности организации на товарном рынке. Из-, вестно, что вопросы

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

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

организационной и социальной структуры занимают! около 40% в задачах обеспечения конкурентоспособности организации что соизмеримо с влиянием компетентности персонала в области науки и технологии производства. При этом влияние на конкурентоспособности производительности труда менее значительно и не превышает 20%.; Важной задачей является оценка способности руководящих кадров адапН тироваться к динамичным изменениям экономической ситуации как внутри организации, так и во внешней среде. В этих условиях одной и: основных задач специалиста по управлению персоналом становится кон сультирование по вопросам развития организации и основным тенденци ям кадровой политики, направленной на достижение долгосрочны* целей. Последнее обусловлено тем, что возрастающая сложность произ водственной деятельности приводит к “моральному износу” и “устаре ванию” рабочей силы. Под “устареванием” в этом случае понимают ис пользование работником теорий, понятий и методов, которые являютсл менее эффективными, чем принятые в настоящее время. При “профес сиональном устаревании” знания работника в широкой профессиональ ной сфере деятельности отстают от совокупности знаний, существующиэ в этой области. “Устаревание по должности” свидетельствует о несоот

Глава 3. Кадровая политика организации

Ы

ствии уровня технических знаний, которыми обладает специалист, снимающий определенную должность, и объема этих знаний, требуемых по должности. “Устаревшие” специалисты и менеджеры принимают как правило, неэффективные решения, что влечет за собой снижение конкурентоспособности и, в конечном счете, приводит к серьезным потерям организации.

3.2. Кадровое планирование

Кадровое планирование является составной частью стратегического управления организацией, помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует их достижению через систему соответствующих мероприятий. Цели кадрового планирования представлены на рис. 1.15.

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЯ	ЦЕЛИ	МЕРОПРИЯТИЯ
V		1 г
V	V	
Обеспечение необходимым количественным и	Основы стратегии организации. Создание возможности	Определение конкретных	План мероприятий,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

качественным составом персонала в надлежащем месте и в надлежащее время, требуемым для достижения целей организации	должностного и профессионального продвижения работников, осуществление принципа эффективности индивидуального труда	целей каждого работника, вытекающих из кадровых задач и кадровой стратегии	способствующих реализации конкретных целей каждого работника

Рис. 1.15. *Цели кадрового планирования*

При планировании набора сотрудников требуемых профессий и квалификаций анализируются состояние рынка труда и тенденции его изменения в рассматриваемый период. Большое внимание в кадровом планировании уделяется подготовке мероприятий по адаптации работников к складывающейся экономической ситуации и изменяющимся условиям тРУДа. Кадровое планирование создает условия и предпосылки для профессионального и должностного продвижения сотрудников на основе

определения перспективного пути перемещения кадров. Обязательный условием кадрового планирования является оценка затрат на формиро, вание и поддержание штатов. Система использования штатов доляЯ обеспечивать наибольшую отдачу на каждом рабочем месте, что доев гается лишь в том случае, когда индивидуальное способности и скл<И ности сотрудников полностью совпадают с предъявляемыми к ни требованиями. Этому способствует целенаправленное обучение и повы шение квалификации. Особая роль отводится планированию штатов ру ководящих кадров.

Кадровое планирование осуществляет отдел кадров организации ij информации, поступающей от структурных подразделений.

Необходимость в систематическом кадровом планировании возраста ет с развитием организации, ростом объема инвестиций в расчете на оя ного работающего. На содержание кадрового планирования оказыва! существенное влияние колебания товарного рынка, изменения структу спроса на производимые товары и услуги. Планирование, в свою о1 редь, должно опережать изменения в жизненном цикле производим^ продукции и воздействовать на техническое развитие производства.

Кадровое планирование может вытекать из сложившейся структу производства и ориентироваться на заданную технологию. Однако п: существенных изменениях в структуре товарного рынка, приводящих диверсификации выпускаемой продукции, узкоспециализированн кадровый состав не способен оперативно отреагировать на изменен техники и технологии, что в ряде случаев тормозит модернизацию п изводства. По этой

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

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

причине рекомендуется осуществлять кадровое п нирование на стадии анализа инвестиций, ориентируясь на внедрени новых технологий.

Необходимый количественный объем рабочей силы определяется № ходя из поставленных предпринимательских целей и штатной структур организации (рис. 1.16).

Планирование качественного спроса ставит целью определение нео! ходимого потенциала профессионально-квалификационной структур кадров. При известной стратегии развития организации необходим увязка потребности в дополнительной рабочей силе с графиком ввод мощностей производства, т.е. разработка перспективы развития кадрово го потенциала во времени. Типичной областью применения стратегиче ского кадрового планирования являются анализ воздействия на структу ру персонала инвестиций и инноваций, анализ и прогноз развития рынк труда на региональном уровне и на уровне организации.

Глава 3. Кадровая политика организации

63

КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ

Объем рабочей силы, необходимый для достижения установленных целей в конкретный плановый период

КАЧЕСТВЕННЫЙ

Необходимый квалификационный потенциал рабочей силы для достижения установленных целей

ВРЕМЕННОЙ

Спрос на трудовые ресурсы на перспективу с учетом изменения экономических, технических и организационных условий

Рис. *1.16. Uпанирование кадрового спроса*

3.3. Профессиональный отбор и найм персонала

Профессиональный отбор и прием на работу являются необходимыми составляющими управления персоналом. Прием на работу предусматривает ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов на вакантные рабочие места. При отборе и найме сотрудников основной задачей является комплектование штатов претендентами, деловые, морально-психологические и иные качества которых могли бы способствовать достижению целей организации.

Подбор персонала представляет собой единый комплекс и должен поддерживаться научно-методическим, организационным, кадровым, материально-техническим и программным обеспечением. *Научно - методическое* обеспечение обосновывает общую методологию отбора, научные принципы, методы и критерии, а также применяемый математический аппарат. *Организационное* обеспечение -- это комплекс научно-обоснованных мероприятий, проводимых одновременно или последовательно на разных

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

стадиях работы с целью сокращения сроков и повыше-качества отбора. *Кадровое* обеспечение заключается в привлечении

Часть I Формирование трудового коллектива

всех необходимых специалистов на различных этапах отбора: руковод телей высшего звена и соответствующих подразделений, психолог юристов, экономистов. *Материально-техническое* обеспечение включа в себя необходимое финансирование проводимых мероприятий и ос* щение требуемой оргтехникой. *Программное* обеспечение служит автоматизации некоторых процедур подбора кадров.

Научно-обоснованный подбор кадров позволяет избежать главной! широко распространенной ошибки — субъективной оценки кандида сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее шение о приеме его на работу. Научно-методические принципы подбс кадров заключаются в:

- комплексности -- всестороннем исследовании и оценке личное (биографических данных, профессиональной карьеры, уровня пр фессиональных знаний, деловых и личных качеств, состояния з ровья и т.п.);
- объективности - - повторяемости результатов оценки личных честв кандидата при повторном отборе;
- непрерывности — постоянной работе по отбору лучших специал^ стов, формированию кадрового резерва на руководящие должности
- научности -- использовании при подготовке и проведении отбс последних научных достижений и новейших технологий.

Прежде чем подобрать кандидата на вакантную должность, необх^ димо детально и точно представить его модель, т.е. составить прос| сиограмму — перечень требований, предъявляемых к кандидату даннс профессии, специальности и должности. Для составления професси^ граммы используют методы профессиографии — технологии изучени фебований профессии к личностным качествам и психофизиология^ ским характеристикам, социально-психологическим показателям, при родным задаткам и способностям, деловым качествам, профессиональ ным знаниям и умениям, состоянию здоровья человека. Различай информационную, коррекционную, диагностическую и формирующу профессиографию.

Информационная профессиография нацелена на обеспечение лро<] ориентационной работы, включает все характеристики, но представляв их кратко, обобщенно и описательно.

Коррекционная профессиография направлена на повышение безопа(| ности профессионального труда, детально и аналитически описывав только те характеристики, которые являются основными источниками опасного поведения человека данной профессии.

Глава 3. Кадровая политика организации

Диагностическая профессиография служит для организации профессиональной психодиагностики, ориентирована на изучение технических, правовых, технологических, гигиенических, психологических, психофизиологических и социально-психологических характеристик труда только на тех этапах работы, от которых в большей степени зависит

https://право.информ2000.рф
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 результат и на которых требуются наиболее высокие показатели скорости реакции, точности действий и ответственности за выполнение задания.

формирующая профессиография применяется в процессе профессионального обучения, охватывает социально-экономические, исторические, правовые характеристики профессии в общих чертах и детальную аналитическую проработку технических и технологических сторон деятельности.

Профессиографические исследования проводят специалисты по заказу руководителей кадровых служб. Профессиограмма может быть общей или развернутой. *Общая* профессиограмма должна включать в себя следующие общие требования к личности кандидата:

- пол, возраст, образование, развитость процессов внимания, памяти и мышления; устойчивость эмоционального состояния (эмоциональная уравновешенность, утомляемость, склонность к повышенной тревожности, агрессии или депрессии);
- психофизиологические характеристики (темперамент, скорость реакции, потребность в общении и т.д.);
- характеристики личности, проявляющиеся в устойчивых чертах характера, привычках поведения, задатках и способностях;
- деловые качества характера;
- профессиональные и специальные знания;
- умения и навыки;
- общее состояние здоровья, устойчивость к профзаболеваниям.

Пример профессиограмм приведен в табл. 1.1.

Профессиография рекомендует в процессе подбора персонала производить оценку основных индивидуальных социально - психологических свойств личности с целью создания психологического портрета Для прогнозирования поведения кандидата в определенной социальной среде.

'Правление персоналом организации

66

Часть 1 Формирование трудового коллектива

Таблица.

Профессиограмма

JV" свойства п/п личности	профессия								
Терпимость									+
Искренность									+
Самоконтроль									

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

	+	+		+					+
Педантизм			+	+				+	
Воля	+	+			+				
Любознательность							+	+	+
Интуиция	+	+			+	+	+	+	
Аналитический склад ума				+			+	+	
Способность к выполнению рутинной работы			+	+					
Экономическое чутье	+	+			+	+			
Способность к лидерству	+		+						
Коммуникабельность	+	+			+	+			+
Самообладание	+	+	+		+				+
Внимательность	+	+		+	+	+	+		
Память				+			+	+	+
Богатство воображения						+		+	

Обозначения:

++ — наличие определенных свойств личности необходимо в ярко выраженной форме,

+ — требуется,

0 — не является необходимым,

1 — руководитель организации,

2 — индивидуальный предприниматель,

3 — руководящий государственный служащий,

4 — главный бухгалтер,

5 — специалист по сбыту и продажам,

6 — специалист по рекламе,

7 — консультант по управлению,

8 — научный работник,

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

9 — преподаватель.

Психология управления разделяет понятия “человек”, “личность”, “индивидуальность”. **Человек** — это родовое понятие, указывающее на] отнесенность живого существа к высшей степени развития живой приро-

ды

к человеческому роду, как специфическое, уникальное единство “отологического и социального. Как биологическое существо человек одчиняется биологическим и физиологическим законам, как существо оциальное - - он часть социума и продукт общественного развития. **Личность** — это самое главное в человеке, важнейший его социальный признак. Рассматривая человека как носителя самых разных свойств, выделяют личность как его основное свойство, в котором проявляется его общественная сущность, отнесенность к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре и т.п. **Индивидуальность** — это единство личностных свойств конкретного человека, а также своеобразие его психофизиологической структуры (физические данные, психические особенности), интеллекта, мировоззрения, сочетания семейно-бытовых, производственных и общественных функций, жизненного опыта. Индивидуальность рассматривается как непременный и важнейший признак личности.

Психология оперирует четырьмя общепризнанными аксиомами личности:

- личность присуща каждому человеку;
- личность определяет то, что отличает человека от животных, у которых личности нет;
- личность — это продукт исторического развития, т.е. возникла на определенной ступени эволюции человеческого существа;
- личность представляет собой индивидуальную отличительную характеристику человека, т.е. то, что отличает одного человека от другого.

Проблема личности была и остается предметом пристального изучения психологов-обществоведов различных школ, авторов различных теорий личности, среди которых наиболее известными и применимыми для управления считаются теории:

психоанализа З. Фрейда и последователей (К. Юнг, А. Адлер, К. Хор-ни, Х. Салливан, Э. Фромм);

научения или поведенческая школа (И.П. Павлов, Джон Б. Уотсон, Б.Ф. Скиннер);

роста или “гуманистическая психология” (А. Маслоу, К. Роджерс).

Психоанализ основан на двух доктринах Зигмунда Фрейда (1856-939) и представляет собой одно из наиболее полных учений о человеческой индивидуальности. Первая доктрина — психического детерминизма

гласит, что в душевной жизни нет никакой непоследовательности. Каждая мысль, возникшее чувство, воспоминание, действие имеют свои причины. Любое душевное событие, внешне возникшее спонтанно, вы-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

зывается сознательно и определяется предшествующими событиями Чтобы понять действительные мотивы человека, необходимо увиде причины, разобраться в них.

Согласно второй доктрине З. Фрейда бессознательные процессы иг рают более значительную роль в формировании мышления и поведе ния, чем сознательные, и вообще большая часть сознания бессозна тельна. В бессознательной скрыты основные детерминанты личности здесь источник психической энергии, побуждения и инстинкты, а челе век зачастую сам не знает своих истинных желаний и мотивов, доктрина положена З. Фрейдом в основу метода “свободных ассоциа ций”, с помощью которого выявляются скрытые стремления. Для упорядочения хаоса инстинктов в человеке была разработана “структурная гипотеза” организации психической жизни личности. Согласие З. Фрейду структуру личности составляют три инстанции: Id, ил” “Оно”, Ego, или “Я” и Super-Ego, или “Сверх Я”. “Оно” составляе первоначальную основную, наиболее центральную часть структуры! личности и содержит все, унаследованное от рождения. Содержание “Оно” почти целиком бессознательно. “Я” подчиняется принципу реальности, постоянно находится в контакте с внешней средой и выраба-j тывает эффективные способы общения с внешним миром. “Сверх Я”| объединяет моральные принципы человека, определяющие приемле-1 мость или невозможность для него определенного способа поведения.] Это эксперт, судья, цензор, обобщающий три функции: совесть, само-| наблюдение и формирование идеалов.

Теория психоанализа З. Фрейда не предлагает конкретных методов! решения тех или иных управленческих задач, но дает возможность по- \ нимания причинно-следственных связей в поведении человека, которое не всегда логично и разумно, а сам человек не всегда может объяснить свои порывы и желания.

Существенный вклад в становление и развитие психоанализа, его методов и приемов внес Карл Густав Юнг (1875-1961) — швейцарский психолог и психиатр, основатель одного из направлений в психоанализе — “аналитической психологии”. Согласно К. Юнга в психическом развитии человека, помимо индивидуального бессознательного, существенная роль принадлежит “коллективному бессознательному”. К. Юнг разработал также типологию характеров (темперамента) человека, в основе которой лежит критерий направленности субъекта на внешний или внутренний мир (экстравертная или интровертная установки) и преобладаний определенной психической функции (эмоции, мышление, ощущения, интуиция).

Экстраверты требуют постоянной стимуляции от внешней среды, обшительны, стремятся к новым впечатлениям, склонны к риску, любят перемены, готовы к быстрым реакциям. Для них характерна раскованность поведения, оптимистичность, веселость, вспыльчивость и агрессивность, поверхностное восприятие людей и явлений.

Интраверты стимулы для своей жизненной активности черпают изнутри, живут своим богатым внутренним миром. Они замкнуты, малообщительны, медлительны, серьезны, любят порядок, склонны к самосозерцанию, дружат преданно, но с немногими, избегают

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

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

шумных компаний.

На практике редко встречаются ярко выраженные экстраверты и интраверты, но каждый человек имеет определенную предрасположенность к тому или иному типу личности.

По второй характеристике всех людей можно подразделить на эмоционально устойчивых (стабильных) и тревожных (нестабильных). *Эмоциональная нестабильность* проявляется в постоянном эмоциональном напряжении, переживаниях личной угрозы, повышенной чувствительности к неудачам и ошибкам, самообвинениях, стремлении к самосовершенствованию. *Эмоциональная стабильность* характеризуется противоположными чертами — уравновешенностью, слабой реакцией на внешние раздражители, холодностью, негибкостью, неспособностью сочувствовать и сопереживать.

Типизация личностей проявляется в особенностях темперамента, который представлен четырьмя основными типами: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик (рис. 1.17).

НЕСТАБИЛЬНОСТЬ

Угрюмый Тревожный

Неподатливый Неуравновешенный Пессимистичный Замкнутый **меланхо-**

Необшительный **ЛИЧЕСКИЙ**

Тихий

ИНТРАВЕРСИЯ

Обидчивый Неспокойный Агрессивный

Возбудимый Переменчивый Импульсивный

Оптимистический Активный

ХОЛЕРИЧЕСКИЙ

ЭКСТРАВЕРСИЯ

Пассивный

Старательный **ФЛЕГМА-**Вдумчивый **ТИЧЕСКИЙ** Миролюбивый

Сдержанный Надежный Уравновешенный Спокойный

САНГВИНИЧЕСКИЙ

13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

Общительный

Открытый Разговорчивый

Доступный Беспечный

Живой Беззаботный Инициативный

СТАБИЛЬНОСТЬ

Рис. 1.17. Типы темперамента

Холерик — субъект с высоким уровнем эмоциональной активности, энергичен в действиях, стремителен. Его отличает:

- повышенная возбудимость;
- большая жизненная энергия;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

- недостаток самообладания;
- несдержанность, неуравновешенность, резкость, порывистость движений.

Холерик увлеченно берется за новые дела, но быстро теряет к ним интерес, ему свойственны подъемы и спады в настроении, в общении он часто вспыльчив, нетерпелив, криклив. При определенных условиях недостаточная эмоциональная уравновешенность может привести к неспособности контролировать свои эмоции.

Сангвиник — субъект с высокой эмоциональной активностью, стремящийся к частой смене впечатлений, легко и быстро отзывается на окружающие события. Сангвинику в той или иной степени свойственны следующие черты:

легкая приспособляемость к изменчивым условиям среды;

высокая сопротивляемость трудностям жизни;

подвижность;

общительность;

широкий круг знакомств;

частая смена привязанностей;

активность и работоспособность;

- быстрая переключаемость на новые виды работ;
- легкость переучивания;
- продуктивность деятельности;
- оптимистичность.

У сангвиника возбудительный и тормозной эмоциональные процессы достаточно сильны, уравновешены и подвижны. В то же время сангвиник несколько поверхностен в восприятии людей и явлений, отсутствие внешних стимулов делает его скучным и вялым, зачастую он отличается отсутствием сосредоточенности, неоправданной поспешностью поступков.

Флегматик характеризуется низким уровнем эмоциональной активности. Он с трудом переключается с одного вида деятельности на другой, трудно приспосабливается к новой обстановке. Для него характерны:

малая чувствительность и эмоциональность;

спокойствие;

медлительность;

уравновешенность;

упорство;

терпеливость, выдержка и самообладание;

выносливость и работоспособность;

- инертность.

Флегматик отличается постоянством чувств, склонен к выполнению однообразных, привычных действий, хорошо сопротивляется сильным и

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

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

продолжительным раздражителям. В то же время круг его общения дс таточно узок, при неблагоприятных условиях у него развивается вялост обедняются эмоции.

Меланхолик — субъект с низким уровнем эмоциональной активно сти, отличается глубиной и устойчивостью эмоций при слабом внешне их выражении, причем, как правило, отрицательные эмоции преобладай над положительными. Меланхолику свойственны следующие черты:

- высокая чувствительность;
- эмоциональная ранимость;
- пассивность и заторможенность из-за слабого сопротивления действию внешних стимулов;
- инертность;
- слезливость и обидчивость;
- боязливость;
- тревожность;
- неуверенность в себе;
- робость.

Меланхолик отличается невыразительной мимикой, его насторажиД вают новые люди и обстановка, поэтому зачастую он смущается, ухо-| дит в себя, уединяется. При высокой чувствительности к человеку всему, что с ним связано, богатом ассоциативном внутреннем мире ме-1 ланхолик склонен к эмоциональной ранимости, замкнутости и отчуж-| денности.

Акцентуированная личность

Карл Леонард — немецкий невролог, психиатр и психолог, разработал получившую широкую популярность в психиатрии и медицинской психологии концепцию “акцентуированных личностей”. Акцентуация характера личности означает чрезмерную выраженность отдельных черт характера, которая может быть скрытой или явной, переходить друг от друга под влиянием различных факторов: особенностей семейного воспитания, социального окружения, профессиональной деятельности и учебы, психофизиологических особенностей и физического здоровья.

Характер человеческих реакций на окружающее многовариантен и в сфере стремлений и склонностей на основании таких вариаций возникают индивидуальности, которые отличаются друг от друга. Согласно К. Леонарду акцентуированные черты характера имеют склонность перейти в патологию и не столь многочисленны, как вариантные черты. На'

гювне общепризнанной нормы они накладывают индивидуальный отпечаток на личность человека, но при этом сохраняют существенную особенность — возможность превращения в чрезмерно выраженные. Это не означает, что акцентуированные личности следует отнести к категории ненормальных, просто их индивидуальные особенности явственно отличаются от среднего и общепринятого норматива. Оценив характер человека со средненормативными проявлениями индивидуальных качеств, можно утверждать, что он

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

не склонен развиваться не только в отрица-течьном, но и в положительном проявлении своих черт. Особенностью акцентуированной личности является готовность к особенному как социально-положительному, так и социально-отрицательному развитию. Ненормальными личностями следовало бы называть только тех людей, которые до такой степени отклоняются от средней нормы, что даже при отсутствии внешних неблагоприятных условий испытывают трудности адаптации к обыденной жизнедеятельности.

К. Леонард и А.Е. Личко дают следующее описание десяти “чистых” (с конкретным патологическим проявлением) типов акцентуированных личностей, отмечая, что значительно чаще встречаются смешанные типы

1. Гипертимический тип — постоянно повышенный фон настроения в сочетании с жаждой деятельности, высокой активностью и предприимчивостью. Отмечается тенденция разбрасываться, не доводить начатое до конца.. Самооценка несколько завышена, легко прощает себе ошибки и недостатки, свою вину обычно относит на других. Одновременно легко прощает, не злопамятен, не очень надежен, много обещает, но мало делает. Имеет веселый нрав, любит перемену мест, общение, новые впечатления, полон замыслов и идей, притягивает к себе других, вокруг него “кипит” жизнь.

2. Застревающий (ригидный) тип —чрезмерная стойкость душевного волнения, страсти, в сочетании со склонностью к формированию сверхценных идей. Характерна повышенная подозрительность, обидчивость, стойкость отрицательных переживаний, стремление к доминированию над другими, неприятие другого мнения и, как следствие, конфликтность. Люди такого типа аккуратны, целеустремленны, самолюбивы, прилагают значительные волевые усилия к достижению поставленных целей, стремятся к власти и лидерству.

3. Эмотивный (лабильный) тип -- чувствительность и впечатлительность, глубокие переживания, богатство чувств и эмоций, высокая

духовность. Характерная черта таких людей — это сентиментально проявляющаяся в повышенной чувствительности к происходящим с ми событиям. Они хорошо понимают и чувствуют отношение к ним ружающих, изменчивы в настроении, способны погрузиться в уныни мрачное расположение духа при отсутствии каких-либо серьезных ц приятностей и неудач.

4. Педантичный тип — инертность психических процессов, негиб кость мышления и поведения. Такие люди предъявляют высокие требо вания к себе и окружающим, к качеству работы, способны держать слово, часто страдают под бременем ответственности, всегда сомневаются мнительны, подозрительны, озабочены собственным шоровьем. Они обычно неразговорчивы, тихи, легко смущаются, долго переживают неудачи, уважают логику, рационализм, систематизацию в ущерб интуиции. Их отличает склонность анализировать свои мысли, чувства и поступки, что порой приводит к неадекватному восприятию реальности.

5. Тревожно-боязливый тип — склонность к отрицательным эмоциям, страхам,

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

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

повышенная робость и пугливость, высокий уровень тревожности. Для людей такого типа характерна повышенная впечатлительность, обостренное чувство собственной неполноценности, нерешительность, склонность к самобичеванию, постоянным сомнениям и длительным рассуждениям.

6. Циклотимический тип — смена гипертимического и дистимиче-ского (9-го типа) типов поведения и переживания, т.е. чередование фаз хорошего и плохого настроений с различным периодом.

7. Демонстративный тип — выраженная тенденция к вытеснению из сознания неприятных фактов и событий, собственных ошибок и недос татков, что проявляется в лживости, фантазировании, притворстве. Дл таких личностей характерны также авантюристичность, тщеславие. С крайне эгоистичны, жаждут внимания к себе, часто выдают желаемое s действительное, хитры, приспособляемы, артистичны, одарены богатой фантазией, склонны к истерии.

8. Неуравновешенный (возбудимый) тип -- повышенная импул сивность, ослабление контроля над влечениями и побуждениями. -люди раздражительна!, постоянно избегают трудностей, часто впадаю1 гнев и ярость, угрюмы на вид, в разговоре обсуждают только то, что жит на поверхности, отвечают скупо.

Глава 3. Кадровая политика организации

75

имический тип — пониженное настроение, фиксация внима-

' ячных сторонах жизни, заторможенность, склонность к депрес-ния на МР

сии.

Аффективно-экзальтированный тип — широкий диапазон пе-
мых эмоциональных состояний. Для людей такого типа характе-
торг от радостных событий и полное отчаяние от печальных. Они
^й удовольствия и развлечения, жизненные наслаждения, но чувство
и высшие ценности у них вырабатываются с трудом. В социальном
ужении они нуждаются в твердом, но не жестком контроле, который
необходим в течение всей жизни.

функциональные особенности головного мозга

Открытие межполушарной функциональной асимметрии мозга американским исследователем, лауреатом Нобелевской премии Р. Сперри имеет для физиологии и психологии революционное значение. Р. Сперри установил, что спецификой левого полушария является аналитическая функция восприятия мира, способность к логическому, последовательному, ступенчатому познанию. Спецификой правого полушария является способность к целостному восприятию предметов и явлений реального мира при улавливании множества деталей и связей. С правым полушарием мозга связано чувственное и образное восприятие, пространственная ориентация, художественное мышление и творчество. Правое полушарие имеет отношение к неосознанным мотивам поведения по З. Фрейду. Благодаря правому полушарию как бы самостоятельно подсознательно складывается целостный образ мира, а ле-- постепенно собирает модель мира из отдельных

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

тщательно проанализированных деталей.

Как правило, у человека одно из полушарий головного мозга домини-г над другим, является главенствующим в регулировании взаимодей-1Я со средой. Правое полушарие называют образным, а левое — ло-•ким. Правое полушарие отвечает за движение левых конечностей и ельность левой половины тела, а левое — за правую половину тим объясняют известную талантливость левшей, что связано с ованием у них правого образного полушария головного мезга, Цего за творческий процесс. Однако тот факт, что человек пи-до ° °Дной рукой, недостаточно точно фиксирует значительное УВепе ование определенного полушария головного мозга — зачастую е правши оказываются скрытыми левшами. Кроме того, совре-

менная культура и научно-технический прогресс направлены преимуще ственно на развитие логико-знаковых, левополушарных компонентов мышления. Правополушарное творческое мышление постепенно угнета-J ется при неправильном воспитании и обучении, а талантливые дети становятся “стандартными” личностями.

Установлено, что люди с доминирующим левым полушарием голов! ного мозга слишком логичны (в ущерб интуиции), серьезны до полного отсутствия чувства юмора, стремятся планировать все виды деятельности до мельчайших подробностей. Они чаще нуждаются в помощи пси-1 хологов, страдают язвенными и сердечно-сосудистыми заболеваниями,] пьянством и алкоголизмом. С другой стороны у людей импульсивных и истеричных очевидно преобладает правое полушарие головного мозга.] Внешне они отбросили попытки жить в узких рамках логики и рациона лизма и углубились в мир собственных фантазий.

Глава 3. Кадровая политика организации

Тест

Чтобы узнать какое полушарие головного мозга доминирует в вашем мышлении и поведении, посмотрите на эти рожицы. Выясните, какая из них вам покажется более веселой? Если более веселой и довольной вам

покажется левая, то у вас преобладает правое полушарие мозга (кстати, около восьмидесяти процентов людей придерживаются такой оценки). Если же явно веселым вам кажется правая рожица, то у вас доминирует левое полушарие (тест психолога Дж. Цжейна).

Цвет в оценке устойчивых свойств личности

Хорошо известно, что воздействие цвета может вызвать у человека как физиологический, так и психологический эффект. Г. Айзенк утверждает, что субъекты, предпочитающие яркие цвета, обычно отличаются ярко выраженными личностными особенностями, большей активностью от людей, которые выбирают неопределенные, более спокойные тона. Роршах доказал, что лица, отличающиеся устойчивыми эмоциями, отдают предпочтение синему и зеленому цветам. М. Люшер считает, что выбор цвета нередко отражает направленность человека на определенную деятельность, настроение,

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

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

функциональное состояние и наиболее устойчивые черты личности. Каждый цвет имеет свое психологическое значение.

Серый. Разделяющий, отгораживающий, освобождающий от обязательств, укрывающий от внешних воздействий.

Синий. Означает спокойствие, вызывает удовлетворенность чувств, выявляет чувствительность и ранимость, физиологически способствует успокоению, психической удовлетворенности, отражает умение сопереживать, склонность к эстетической созерцательности, доверчивости, готовности к самопожертвованию, преданности.

Зеленый. Цвет “эластичной упругой напряженности”, выявляет упорство, целеустремленность, сопротивляемость изменениям, постоянство воззрений. Предпочтение зеленого свидетельствует о самоутверждении личности, выявляет скрупулезную точность, критический анализ, логическую последовательность, т.е. все, что связано с абстрактным

формализмом, а также потребность производить впечатление, сохранять свою позицию. Отвержение зеленого цвета говорит о невозможности реализации этих потребностей, желании освободиться от мешающих ограничений.

Красный. Символизирует о физиологическом состоянии, связанным с расходом энергии. Это выражение жизненной силы, нервной и эмоциональной активности, стремления к успеху, жадного желания всех жиз- “ ненных благ.

Желтый. Выражает несдерживаемую экспансивность, раскованность; j релаксацию, полную радужных надежд; изменчивость при отсутствии последовательности и планомерности. Предпочтение желтого цвета говорит об ожидании большого счастья, направленности в будущее, стремлении к новому, неизведанному.

Фиолетовый. Содержит в себе свойства синего и красного, символи- 1 зирует мистический союз противоположностей. Предпочтение фиолетового свидетельствует о стремлении восхищать других, прибегая к таинственным чарам, волшебству, магии, способности к интуитивному и чувственному постижению людей и явлений, нереальности желаний и безответственности. Предпочтение фиолетового цвета свойственно эмоционально незрелым людям, например подросткам.

Коричневый. Символизирует чувственную основу ощущений, превалирует при физическом дискомфорте или болезни, утрате опоры в жизни, потери привязанности близких.

Черный. Символизирует отказ, полное отречение или неприятие, подчеркивает и усиливает свойства сопутствующих цветов, говорит о протесте против существующего положения вещей, о восставшем против судьбы человеке, готовности действовать опрометчиво и безрассудно.

Уровень субъективного контроля

Дж. Роттер доказал, что люди различаются между собой по признаку уровня субъективного контроля личности над разнообразными жизненными ситуациями. Возможны два полярных типа такого контроля: экстериальный и интериальный. Человек

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

экстериального тина полагает, что происходящие с ним события являются результатом действия внешних сил: случая, других людей и т.п. При **интервальном типе** контроля человек интерпретирует значимые события как результат сво-

ей собственной деятельности. Характерный для индивида тип универсален по отношению к любым собьпиям и ситуациям, с которыми ему приходится сталкиваться. Один и тот же тип контроля характеризует поведение данной личности и в случае неудач и в сфере достижений, причем это в равной мере касается самых разных областей социальной деятельности.

Установлена прямая связь разнообразных форм поведения и параметров личности, с экстериапьностью — интериальностью. Конформное и уступчивое поведение в большей степени присуще людям экстериально-го типа. Люди интериального типа менее подвержены влиянию других, склонны сопротивляться, когда чувствуют, что ими манипулируют. Они лучше работают в одиночестве, чем под наблюдением других. Для эксте-риалов характерно обратное.

Интериалы более активно заняты поиском информации и обычно более осведомлены о ситуации, чем экстериалы. В одной и той же ситуации интериалы приписывают большую ответственность людям, участвующим в этой ситуации. Интериалы более популярны, более благожелательны, более уверены в себе, проявляют большую терпимость.

Экстериальность часто сопровождается тревожностью, депрессией, психическими заболеваниями.

Исследование самооценок людей с разными типами субъективного контроля показали, что люди с низким уровнем контроля характеризуют себя как эгоистичных, зависимых, нерешительных, суетливых, враждебных, неуверенных, несамостоятельных, раздражительных. Высокий уровень субъективного контроля характерен для людей добрых, независимых, решительных, справедливых, способных, дружелюбных, честных, самостоятел ьных.

Уверенность в себе

Уверенный в себе человек обладает следующими качествами, проявляющимися в деятельности, в манере поведения:

- целеустремленность, напористость, готовность рисковать;
- осознание себя хозяином своей судьбы, ответственность за происходящее с ним, самостоятельность в принятии решений;
- активное и беспристрастное восприятие действительности, хорошая ориентация в ней;
- принятие себя и других такими, какие они есть;
- открытость и доброжелательность в выражении своих мыслей и чувств;

- эмоциональная уравновешенность, деликатность в отношениях с людьми в сочетании с твердостью по делу;

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

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

- гибкость поведения с учетом изменившихся обстоятельств, индивидуальный подход к людям;
- стимулирование других путем подбадривания, поддержки, искрен- | него восхищения их успехами;
- оперативная и результативная организация коллективных обсужде-1 ний проблем;
- стимулирование и поддержание благоприятного морально - психо-1 логического климата в коллективе.

Уверенность в себе может проявляться в степени готовности к рискуЛ под которым понимается действие наудачу, в надежде на счастливый случай, или как возможная опасность, как действие, совершаемое в условиях неопределенности. Высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач (низкой степенью защиты). Исследования Д. Мак-Клелланда показали, что люди с высоким уровнем 1 защиты, т.е. страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию на успех. Люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты) предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно высокий риск, где неудача не угрожает престижу. Ф. Буркард утверждает, что установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов:

- степени предполагаемого риска;
- преобладающей мотивации;
- опыта неудач в работе.

Усиливает установку на защитное поведение два обстоятельства: когда без риска удается получить желаемый результат и когда рискованное поведение ведет к несчастному случаю.

Достижение безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, т.е. мотивацию к избеганию неудач. Готовность к риску достоверно связана прямо пропорционально с числом допущенных ошибок. Известно, что:

- с возрастом готовность к риску снижается;
- у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных;
- у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин;
- у военачальников и руководителей организаций готовность к риску выше, чем у подчиненных с малым опытом работы;

Глава 3 Кадровая политика организации

81

0 готовность к риску возрастает в ситуации внутриличностного конфликта;

, в групповой деятельности готовность к риску проявляется в большей степени, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий.

Личностный профиль

Социальное поведение человека в коллективе определяется комплексом устойчивых психологических свойств, среди которых превалирует межличностная социально-психологическая совместимость. Совместимость предполагает взаимную симпатию,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

положительный характер эмоциональных установок, согласование социальных ролей, функционально-ролевых ожиданий, интересов, ценностных ориентации и отсутствие явно выраженных эгоцентрических устремлений. Условно можно выделить конкретные шаблоны в общении партнеров по управленческой деятельности:

- сотрудники, стремящиеся к лидерству и способные решать совместные задачи, только подчиняя себе других членов коллектива;
- индивидуалисты, стремящиеся при решении общей задачи действовать самостоятельно, в одиночку;
- приспосабливающиеся, склонные к подчинению, влиянию со стороны других и исполнению их указаний;
- коллективисты, стремящиеся решать общие задачи совместными усилиями.

При оценке межличностных отношений можно выделить два фактора: доминирование — подчинение и дружелюбие — агрессивность.

Именно эти факторы определяют общее впечатление о человеке в процессе межличностного восприятия.

Оценку основных социальных ориентации личности можно произвести по 16-ти бальной шкале в координатах “дружелюбие -- агрессивность” и “доминирование -- подчинение” (рис. 1.18), которая предусматривает четыре степени выраженности каждого из признаков:

- 0-4 балла — низкая,
- 5-8 баллов — умеренная (адаптивное поведение),
- 9-12 баллов — высокая (экстремальное поведение),
- 13-16 баллов — экстремальная до патологии.

lfacnib I. Формирование трудового коллектива

ДОМИНИРОВАНИЕ VIII

Ответственно -
великодушный
гиперсоциальные
установки
альтруи ш.
мя!косердечность.
сверхобязательнос гь
иыи, лидирующий
догматизм и деспотичность
нетерпимость к критике.
переоценка собственных
возможностей

Независимый -доминирующий самодовольство, чувство превосходства по отношению к окружающим, обособленная позиция в группе

Ответст
пенно-великодушный гиперсо-циа1ьныеусганов *кн.* альтрми мягкосердеч

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

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

НОСТЪ. Сверх

ооя-итель-. **НОС1**

Хорош ии р

ководитель советчик и организатор

щии конвенциаль ный компромиссное поведение, несдержанность в излиянии своего дружелюбия

Стремление к

сотр> дни1 гест в\ с ПЛ ппой

др\же.1К>бие

Уверенный независимы

соперничают”

Потребность в помощи и лове-Скро\\ Р"и со стороны

НОСГЬ \ОКр\ЖЛЮ1Ш1

застенчи вость. охотно

ВЫПО1НЯСТ

ч\ жие обм 1

ности

Завис им ый-послушный свер> кон(|юрмность, полная зависим от окружающих

сти-ческая ба ia суждений скептицизм

и неконформ ость

едовеочивыи скептический обидчивость. недоверчивость, склонность к критицизму, недовольство окружающими, дозрительность

Покорио-застенчивый полная

покорность, повышенное чувство вины, самоунижение

hi

ПОДЧИНЕНИЕ

IV

Рис. 1.18. *Социальная ориентация личности*

Чем ближе признаки социальной ориентации к центру координат, тем сильнее взаимовлияния факторов межличностных отношений.

Согласно приведенной схеме оценки социальных ориентации можно выделить восемь блоков личностного профиля — типичного отношения к окружающим:

I. Авторитарный:

13-16 —диктаторский, властный, деспотический характер, тип сильной личности, которая лидирует во всех видах групповой деятельности. Всех наставляет, поучает, во всем стремится полагаться на свое мнение,

Глава 3- Кадровая политика организации

83

не умеет принимать советы других. Окружающие отмечают эту властность, но признают ее;

9-12 — доминантный, энергичный, компетентный, авторитетный лидер, успешный в

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

делах, любит давать советы, требует к себе уважения;

0-8 — уверенный в себе человек, но не обязательно лидер, упорный и настойчивый.

II. Эгоистический:

13-16 — стремится быть над всеми, но одновременно в стороне от всех, самовлюбленный, расчетливый, независимый, себялюбивый. Трудности перекладывает на окружающих, но сам относится к ним несколько отчужденно; хвастливый, самодовольный, заносчивый;

0-12 — эгоистические черты, ориентация на себя, склонность к соперничеству.

III. Агрессивный:

13-16 — резкий, жесткий и враждебный по отношению к окружающим; агрессивность может доходить до асоциального поведения;

9-12 -- требовательный, прямолинейный, откровенный, строгий и резкий в оценке других, непримиримый, склонный во всем обвинять окружающих, насмешливый, ироничный, раздражительный;

0-8 — упрямый, упорный, настойчивый и энергичный.

IV. Подозрительный:

13-16 — отчужденный по отношению к враждебному и злобному миру, подозрительный, обидчивый, склонный к сомнению во всем, злопамятный, постоянно жалуется на всех;

9-12 — критичный, испытывает трудности в интерперсональных контактах из-за подозрительности и боязни плохого отношения, замкнутый, скептичный, разочарованный в людях, скрытный; свой негативизм проявляет в вербальной агрессии;

0-8 — критичный по отношению ко всем социальным явлениям и окружающим людям.

V. Подчиняемый:

13-16 - - покорный, склонный к самоуничижению, слабовольный, склонный уступать всем и во всем, всегда ставит себя на последнее место и осуждает себя, приписывает себе вину, пассивный, стремится найти опору в ком-либо более сильном;

9-12 — застенчивый, кроткий, легко смущается, склонен подчинятся более сильному без учета ситуации;

0-8 -- скромный, робкий, уступчивый, эмоционально сдержанный, способный подчиняться, не имеет собственного мнения, послушно и че-' стно выполняет свои обязанности.

VI. Зависимый:

13-16 — резко неуверенный в себе, имеет навязчивые страхи, опасе-1 ния, тревожится по любому поводу, поэтому зависим от других, от чужого мнения;

9-12 — послушный, боязливый, беспомощный, не умеет проявить сопротивление, искренне считает, что другие всегда правы;

0-8 — конформный, мягкий, ожидает помощи и советов, доверчивый, склонный к восхищению окружающими, вежливый.

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

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

VII. Дружелюбный:

9-16 — дружелюбный и любезный со всеми, ориентирован на принятие и социальное одобрение, стремится удовлетворить требования всех, “быть хорошим” для всех без учета ситуации, стремится к целям микрогруппы, имеет развитые механизмы вытеснения и подавления, эмоционально неустойчивый;

0-8 -- склонный к сотрудничеству, кооперации, гибкий и компромиссный при решении проблем в конфликтных ситуациях; стремится быть в согласии с мнением окружающих, сознательно конформный, следует условностям, правилам и принципам “хорошего тона” в отношениях с людьми; инициативный энтузиаст в достижении целей группы, стремится помогать, чувствовать себя в центре внимания, заслужить признание и любовь; общительный, проявляет теплоту и дружелюбие в отношениях.

VIII. Альтруистический:

9-16 — гиперответственный, всегда приносит в жертву свои интересы, стремится помочь и сострадать всем, навязчивый в своей помощи и слишком активный по отношению к окружающим, неадекватно принимает на себя ответственность за других (может быть только “маска”, скрывающая личность противоположного типа);

0-8 — ответственный по отношению к людям, деликатный, мягкий, добрый, эмоциональное отношение к людям проявляет в сострадании,

симпатии, заботе, ласке, умеет подбодрить и успокоить окружающих, бескорыстный и отзывчивый.

Для создания психологического портрета и построения личностного профиля используются методы и приемы **психодиагностики** — области психологии, разрабатывающей методы выявления индивидуальных особенностей и перспектив развития личности. Основным методом психодиагностики признано **тестирование.** *Тест — это метод психодиагностики, использующий стандартизированные вопросы и задачи, имеющие определенную шкалу значений.* Тест позволяет с заданной степенью вероятности определить уровень развития у человека необходимых знаний, личностных характеристик, умений и навыков. К достоинствам тестирования относят возможность получения качественных и количественных величин оцениваемых характеристик. Профессиональный тест должен обладать такими основными показателями качества, как:

- **валидность** — означает пригодность теста для измерения именно того качества, на которое он направлен. Мерой валидности служит коэффициент корреляции теста с определенными критериями;
- **надежность** определяет точность психологических измерений, отсутствие погрешностей в процедурах тестирования и выражается в устойчивости и стабильности результатов при повторном тестировании, а также в степени эквивалентности с другими параллельными тестами, одинаковыми по форме и достигаемой цели. Надежность теста определяется методами дисперсионного и факторного анализов;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

• **научность** указывает на связь с фундаментальными исследованиями, определяет научную обоснованность теста.

Результаты тестирования дают, как правило, лишь актуальный срез измеряемого параметра, тогда как большинство характеристик личности и ее поведения имеют тенденцию к динамичному изменению в процессе практической деятельности кандидата. Область измерения психологических качеств при тестировании ограничена, что не дает возможности судить о человеке в целом. Для составления более полного психологического портрета личности необходимо применять научно обоснованные комплексы тестов.

Недопустимо принимать решения по кадровым перестановкам, увольнениям и другим кадровым вопросам на основании тестов в отсутствии специалиста-психолога.

Набор персонала обычно ведется из внешних рынков труда и внутренних источников рабочей силы на конкурсной основе.

86

Часть I Формирование трудового коллектива

Рынок труда — особая экономическая категория, охватывающая оплачиваемую занятость, к которой относятся претендующие на рабочее место и все занятые, кроме учащихся и самостоятельных (домашних) работников, ведущих натуральное хозяйство. Рынок труда (рис. 1.19) представляет собой сложную систему отношений по поводу размещения работников в системе общественного разделения труда по законам товарного производства и обращения и решает задачу обмена индивидуальных способностей к труду на материальные средства, необходимые для воспроизводства рабочей силы.

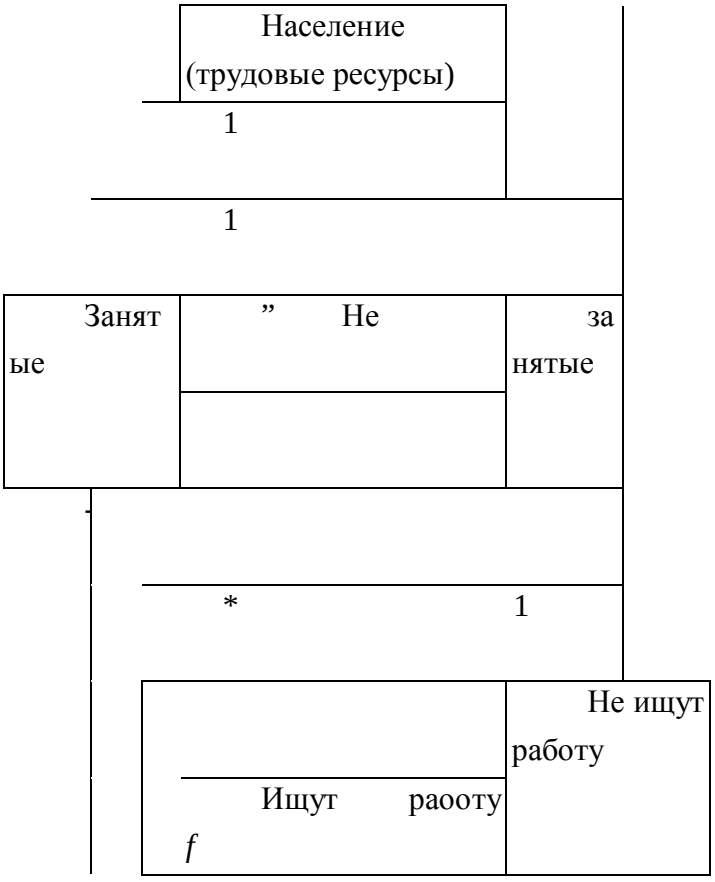


Рис. 1.19. *Взаимодействие субъектов рынка труда*

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

В узком понимании рынок труда рассматривается как один из механизмов согласования спроса на рабочие руки со стороны работодателя и предложений рабочей силы со стороны работников наемного труда. Человек как субъект рынка труда заинтересован выгоднее продать свою рабочую силу, что стимулирует повышение профессионализма и создает мощную мотивацию работника к выбору лучших условий труда. Рост профессиональных качеств работника стимулирует также конкуренция, обусловленная наличием на рынке труда свободной рабочей силы.

Государство реализует права граждан на труд, содействуя полной, продуктивной и свободно избранной занятости. Полная занятость распространяется не на все трудоспособное население, а только на ту его часть, которая желает иметь оплачиваемую работу. **Экономически активное население** (рабочая сила) представляет собой ту часть населения, которая обеспечивает предложение рабочей силы для производства товаров и услуг и включает в себя *занятых и безработных*

К занятым относятся лица, которые в рассматриваемый период:

- выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего времени, а также иную приносящую доход работу самостоятельно или у отдельных граждан;
- временно отсутствовали на работе из-за болезни, отпуска и т.п.;
- выполняли работу без оплаты на семейном предприятии,

Глава 3 Кадровая политика организации

IS/

К безработным относятся лица, достигшие 16-летнего возраста и старше, которые в рассматриваемый период:

- не имели работы (доходного занятия);
- занимались поисками работы через государственную или коммерческую службу занятости, использовали или помещали объявления в печати, непосредственно обращались к работодателям или предпринимали шаги к организации собственного предпринимательского дела;
- были готовы приступить к работе.

Уровень безработицы определяется как отношение числа безработных к численности экономически активного населения.

Рынок труда как экономическая категория носит абстрактный характер и требует конкретизации по отношению к территории, отрасли, профессии. Территориальный рынок труда разделяют на федеральный (на уровне страны), региональный (на уровне области, края, района, города и т.п.) и внутрифирменный (на уровне организации, фирмы, предприятия и т.д.).

Федеральный рынок труда характеризует ситуацию с занятостью населения России в целом. Степень взаимосвязи федерального рынка труда с международным определяется во многом эмиграционной политикой страны.

, *Региональный рынок* труда содержит две составляющие: *первичный* (лица, впервые

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

вступающие в трудовую жизнь и имеющие соответствующую профессиональную подготовку) и *вторичный* (лица, имеющие предыдущий опыт работы, но по различным причинам ищущие работу) рынки. Внутри территориального выделяют отраслевой рынок труда, который характеризуется соотношением спроса и предложений на рабочую силу по совокупности профессий, характерных для данной отрасли, и профессиональный, который определяется ситуацией, складывающейся для конкретной профессии.

Трудоустройство работника наемного труда не исключает его из системы рынка труда, так как в организации существует свой *внутрифирменный рынок* рабочих мест, различающихся престижностью, условиями оплаты и содержательностью труда, возможностями профессионального продвижения и т.п. В конкурентной борьбе за право занять то или иное рабочее место могут принимать участие как сторонние лица из территориального рынка труда, так и собственные работники организации. Перераспределение рабочей силы внутри организации (смена рабочего места, квалификации, профессии) называют внутрифирменным движением рабочей силы. Оно способствует как удовлетворению организации в ра-

бочей силе определенного качества, так и реализации личных устремлений работников, их профессиональному продвижению. Различают первичный и вторичный внутрифирменный рынок труда. Первичный рынок включает в себя рабочие места с высокой заработной платой, хорошими условиями труда, стабильной занятостью, высокими шансами профессионального продвижения. Вторичный рынок формируется из рабочих мест с низкой заработной платой, тяжелыми условиями труда, высокой текучестью кадров, малыми шансами на продвижение. Участники вторичного рынка труда, как правило, работники тех профессий, которые в избытке представлены на территориальном рынке труда.

Механизм функционирования и регулирования рынка труда

Рынок труда как элемент рыночных отношений тесно связан с рынч ками товаров и услуг, капиталов и другими рынками. В классическом ва-| рианте появление дополнительного спроса на определенный вид товара меняет ситуацию, сложившуюся на рынке капиталов (фондовых биржах).] Стоимость акций организаций, способных изготовить дефицитный товар, возрастает и начинается перелив капиталов в перспективное производст-л во. Открытие нового или расширение действующего производства требует дополнительных ресурсов рабочей силы. Незанятая часть экономически активного населения, имеющего необходимую профессиональную подготовку, получает рабочие места и переходит в категорию занятых. Рост количества вакантных рабочих мест прекращается при достижении уровня, достаточного для обеспечения максимального объема производства продукции. При ухудшении экономического положения организации или изменении условий труда происходит сокращение рабочих мест и часть работников увольняется, организацией.

Неорганизованный (стихийный) рынок труда не в состоянии своевременно приспособить структуру рабочей силы к изменяющемуся спросу (произвести

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

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

профориентацию, переквалификацию и т.п.) на нее или обеспечивает это с большими социальными издержками. По этой причине необходима совокупность взаимосвязанных мер экономического, правового, организационного характера, служащих для обеспечения нормального функционирования рынка труда, снятия или предупреждения возникновения социального напряжения. Рынки свободной конкуренции рабочей силы и полностью регулируемые рынки труда в реальных рыночных отношениях не существуют. В различных странах состояние реальных рынков труда определяется действующей экономической системой, а в организациях — стилем руководства.

Объектами регулирования рынка труда являются как работодатели, так и собственники рабочей силы. Регулирующее воздействие носит различный характер: *защитный, поощрительный, ограничительный, директивный, контрольный, организационный и т д.* Регулирование рынка труда — это взаимосвязанные действия правительства и законодательных органов страны, территориальных органов исполнительной власти и руководства организаций. Существует два типа регулирования рынка труда:

- **активный,** направленный на предупреждение вытеснения рабочей силы из организаций на рынок труда, на снижение безработицы и перевод населения в категорию экономически активного;
- **пассивный,** когда объектом внимания являются в основном безработные и проводятся лишь мероприятия по их трудоустройству или переподготовке.

Государственное вмешательство в регулирование рынка труда в России обеспечивает, в первую очередь: Министерство труда и социального развития РФ. Вмешательство в регулирование рынка труда осуществляется через пересмотр важнейших норм государственного, трудового и административного права; установление минимального уровня заработной платы, социальную защиту малоимущих слоев населения, федеральную программу занятости и т.д.

Основную нагрузку в регулировании рынка труда несут территориальные рынки и рынки труда организаций. Обеспеченность организаций качественной рабочей силой во многом зависит от демографической ситуации, половозрастной структуры населения и численности трудовых ресурсов, системы подготовки кадров и других условий регионального характера. Организация выступает одновременно в роли покупателя и поставщика на территориальный рынок излишней рабочей силы или рабочей силы, не соответствующей по своим качественным характеристикам требованиям производства. Поэтому решение проблемы занятости населения в регионе в значительной мере зависит от организаций, так как именно они создают новые рабочие места и формируют спрос на рабочую силу.

Регулирование соотношения спроса и предложений рабочей силы здесь осуществляется целенаправленно, а не под воздействием свободной конкуренции. Собственная рабочая сила организации во многом воздействует как на спрос, так и на предложения труда. Работодатель способствует расширению предложения путем:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

• заполнения вакантных рабочих мест за счет перемещения собственных работников;

• поощрения освоения работниками других профессий;

• учета личных интересов работников, поощрения ограниченной внутрифирменной текучести кадров путем смены рабочих мест и структурных подразделений по инициативе самих работников.

При этом может осуществляться плановое движение кадров, когда старшие по должности вакансии могут заполняться собственными работниками путем должностного продвижения в порядке планирования карьеры.

Организация нанимает сотрудника на рынке труда для того, чтобы он создавал для нее ценности, которые затем можно было продать на рынке товаров и услуг. По этой причине в организации найма персонала вполне уместны маркетинговые инструменты:

• привлечение клиентов (сотрудников);

• сохранение клиентов (сотрудников);

• осуществление обмена с клиентами (сотрудниками) путем получения одной из сторон денег в обмен за товары и услуги.

Исходя из аналогии функций маркетинга, найма и управления персо-1 налом можно выделить инструменты маркетинга (сегментация, ценностные предложения, обратная связь), которые могут быть полезны в управлении персоналом.

Сегментация требует дифференцированного подхода к различным категориям персонала в связи с тем, что не все сотрудники имеют одинако- ' вую ценность для организации. По аналогии с маркетингом, где все клиенты важны для организации, но в разной степени, в зависимости от количества потребляемого продукта, одни сотрудники также могут быть более, а другие менее ценны для организации. Иллюстрацией такого] подхода является четырехуровневая сегментация персонала (рис. 1.20).

/ Разовые эксперты \

/ Заменяемые специалисты \

/Сотрудники, поиск \

которых не составляет трудностей \

Рис. 1.20. Сегментация персонала

Первый уровень — высококвалифицированная, инновационная, ключевая часть персонала. На таких должностях и людях основаны успехи существования организации. Особенность сотрудников этого уровня заключается в том, что они на протяжении длительного периода времени способны создавать высокую ценность для клиентов организации.

Второй уровень — разовые эксперты, которые также создают высокую ценность для организации, но период их воздействия на результаты организации ограничен (например,

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

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

роль проектировщиков при строительстве высока, но прекращается с пуском объекта в эксплуатацию).

Третий уровень — заменяемые специалисты, которые являются квалифицированными профессионалами в своей области, но в достаточной мере представлены на рынке труда или могут быть обучены силами организации.

Четвертый уровень -- специалисты, в избытке представленные на рынке труда или их привлечение в организацию не требует какого-либо обучения (малоквалифицированные работники).

После сегментации необходимо сформулировать ценностные предложения для того, чтобы привлечь, сохранить и добиться высокой производительности труда сотрудников каждого сегмента. Следуя маркетинговой терминологии это: бренд, продукт, цена.

Бренд — это высокий имидж организации, с которым связывают:

- ценности, которые должны разделять сотрудники организации;
- профессионализм руководителей на всех уровнях управления;
- высокие результаты рыночной деятельности, не только финансовые, но и признанные всем обществом;
- репутацию организации, в которой работают только хорошие специалисты.

Продукт — это работа, должность, рабочее место, с помощью которых сотруднику предоставляются высокая степень свободы и автономии; интересные задачи, дающие возможность продемонстрировать свой потенциал; перспективы карьерного роста и профессионального развития.

Цена — это вознаграждение за труд, в котором большое значение, с наряду традиционными требованиями высокого оклада, премий и льгот имеет относительная дифференциация по уровню вознаграждения с другими сотрудниками.

На основе ценностных предложений может быть сформулирована стратегия поиска и отбора персонала. До начала мероприятий по поиску необходимо четко представлять, кто именно нужен организации в данный момент времени. Предварительный ответ на этот вопрос дает про-

фессиограмма, но в текущей рыночной ситуации разным организациями и даже одной организации на разнообразных этапах развития на одну и ту же должность требуется специалисты для решения разных задач и, следовательно, обладающие различной квалификацией. В современной организации следует соблюдать правило постоянного поиска персонала, даже при отсутствии вакантных мест. *В преуспевающей организации не людей подбирают под ключевые должности, а должности создают для перспективных специалистов*

Прежде чем выбрать информационный канал для объявления конкурсного отбора, необходимо провести классические маркетинговые операции по сегментированию рынка труда и определению целевых • групп. Для этого рынок рабочей силы необходимо разбить на сегменты I - группы людей, различающихся по демографическим, социальным,*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

экономическим и психологическим признакам. Целевые группы должны иметь следующие общие характеристики:

- демографические - - возраст, пол, национальность, состав семьи, место жительства;
- социальные — происхождение, образование, воспитание;
- экономические — годовой доход, уровень жизни;
- психологические -- интересы, потребности, жизненные ценности, мировоззрение, жизненные цели.

Для проведения внешнего набора персонала используются следую-′ щие средства информирования об объявлении конкурса:

- размещение объявлений в газетах, профессиональных журналах, на транспорте и досках объявлений;
- обращение в городские и районные центры занятости населения и на биржу труда;
- обращение в частные агентства по трудоустройству;
- публикация статей познавательного содержания об организации с приглашением специалистов на работу;
- участие в ярмарках профессии для выпускников высших и средних учебных заведений;
- информирование руководителей партнерских фирм, клиентов, сотрудников своей организации и знакомых о имеющихся вакансиях;
- распространение приглашений на улицах и в почтовые ящики;
- использование объявлений по радио и телевидению.

Выбор информационного канала и масштабы работ по набору специалистов определяются, как правило, финансовыми возможностями организации: затратами на объявление конкурса, оплатой труда специа-

листов, отвечающих на телефонные звонки кандидатов и проводящих личные собеседования.

Внутренним источником набора является внутриорганизационное должностное продвижение сотрудников. Продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле, повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат внутри организации и укрепляет преданность ей. Согласно мотивационной теории ожиданий, если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Недостатком подбора кадров исключительно за счет внутренних резервов организации является аспект “профессионального устаревания” кадров из-за отсутствия притока рабочей силы со свежими взглядами. Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка в подразделения организации информации об открывающихся вакансиях с приглашением квалифицированных и заинтересованных работников. Эффективным методом является обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать 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

своих друзей и знакомых, но крайне опасной политикой считается выбор кандидатов на вакантную должность среди личных знакомых и родственников.

Наиболее широко применяемым методом отбора кадров из числа кандидатов на вакантную должность является собеседование. Считается, что эффективность отбора зависит от числа собеседований. Работников неуправленческого состава принимают на работу после, как минимум, одного собеседования. Подбор руководителей может потребовать десятка собеседований с различными специалистами организации. В то же время существует ряд проблем, снижающих эффективность собеседования, как главного инструмента отбора кадров. В основе этих проблем лежат эмоциональные и психологические причины. Существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления о нем, при этом последующая информация остается почти без внимания и мало влияет на его оценку. Другой проблемой является тенденция оценивать кандидата в сравнении с предыдущим человеком, проходившим собеседование непосредственно перед ним. Существует тенденция давать более высокие оценки кандидатам, чей внешний вид, манеры поведения и социальное положение в большей мере соответствуют собственным оценочным характеристикам работников кадровых служб. По этим причинам собеседование необходимо проводить в форме структурированных интервью со стандартизованными заранее написанными вопросами и последующими письменными ответами.

Решающим критерием отбора для многих видов деятельности может являться правдивость кандидата, так как главным качеством работника зачастую выдвигается его порядочность и преданность организации. Можно научить человека выполнять определенную работу, но нельзя изменить его характер, образ мышления и манеры взаимоотношений с людьми. Другим важным критерием отбора кандидата является его высокий уровень мотивации, заинтересованность в высоких личных достижениях и успехах организации. Решения о приеме или отказе в предоставлении работы доля ны оформляться письменно с обоснованием причин.

3.4. Адаптация персонала

Начиная производственную деятельность в организации, сотрудник интересуется различными аспектами сотрудничества, касающимися объема и времени взаимодействия, условиями своего функционирования в организации, а также какими личными интересами он должен жертвовать, что даст ему взамен организация и т.п. Степень удовлетворенности сотрудника взаимодействием с организацией, его отношение к организации и личный вклад в ее деятельность определяются сочетанием личных и общественных интересов, установление и поддержание которых является одним из важнейших вопросов управления персоналом.

Производственная деятельность представляет собой процесс постоянного взаимодействия сотрудника, с организационным окружением, т.е. с той частью персонала организации, с которой человек постоянно контак-' тирует в свое рабочее время. Возможности адаптации человека в органи-; зационном окружении зависят как от

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

характеристик этого окружения, так и от личных свойств сотрудника. Взаимодействие человека с организацией всегда выходят за рамки выполнения определенных работ на своем рабочем месте. Непонимание, противодействия и конфликты при взаимодействии с организационным окружением определяются, как правило, несовпадением основных ожиданий индивида и организации.

Сотрудник ожидает от организации удовлетворения от:

- содержания, смысла и значимости работы;
- оригинальности и творческого характера работы;
- увлекательности и интенсивности работы;
- степени независимости, прав и властных отношений на работе;
- степени ответственности и риска;
- престижности работы и социального статуса;
- безопасности и комфортных условий работы;

- признания и поощрения хорошей работы, заработной платы и премий;
- социальной защищенности и других социальных благ;
- гарантий роста и развития;
- дисциплины и других нормативов взаимоотношения;
- конкретных лиц, работающих в организации.

Комбинация отдельных ожиданий, структурная и относительная степень значимости ожиданий зависят от потребностей индивидуума, конкретной ситуации, в которой находится лично он и взаимодействующая организация.

Организация ожидает от сотрудника проявления качеств:

- специалиста в определенной области, обладающего знаниями и квалификацией;
- 0 члена организации, способствующего ее успешному функционированию и развитию;
- человека, обладающего определенными личностными и моральными признаками;
- члена организации, способного поддерживать хорошие отношения с коллегами, разделяющего ее ценности;
- работника, стремящегося" к повышению квалификации и исполнительских свойств;
- сотрудника, преданного организации и готового отстаивать ее интересы;
- члена организации, способного занять определенное место и готового принять на себя соответствующие обязательства и ответственность;
- сотрудника, следующего принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства.

Совместимость ожиданий сотрудника и организации достигается установлением его соответствующей личной роли в организационном окружении. Адаптация человека в организации сопровождается необходимостью решения ряда сопутствующих проблем: коррекции и изменения поведения, изменения или модификации организационной

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

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

структуры. Для успешного взаимодействия в организационном окружении каждый новый сотрудник должен изучить систему ценностей, норм, правил и поведенческих стереотипов, характерных для организации. Процесс обучения существенно различается в случаях, когда:

- новый сотрудник понимает нормы и ценности организации, имея предыдущий опыт работы в организации, аналогичной по ценностям, нормам и поведенческим стереотипам;

- сотрудник приходит из среды с существенно отличными ценностями и нормами поведения.

На этапе адаптации сотрудника в новом организационном окружении необходимо решить следующие основные задачи:

1) скорректировать или разрушить прежние поведенческие нормы,
2) заинтересовать сотрудника в работе,
3) привить ему новые нормы поведения.

Эти задачи решаются одновременно и достигаются определенным набором приемов и методов. Для разрушения прежнего стереотипа поведения и повышения заинтересованности в работе следует ставить перед сотрудником такие задачи, которые развивают самостоятельность, требуют неординарных решений, а также действий и поведения, противоречащих ранее приобретенному опыту. Ускорению адаптации способствуют беседы с руководителем, а также объединение новичков в неформальные группы под покровительством кадровых сотрудников.

В зависимости от того, какие нормы и ценности положительно воо приняты новым сотрудником, выделяют следующие типы адаптации:

1) отрицание (неприятие никаких норм и ценностей);
2) конформизм (полное принятие всех норм и ценностей);
3) мимикрия (соблюдение вспомогательных норм и ценностей, маскирующее отрицание основных);
4) адаптивный индивидуализм (полное соблюдение основных норм и ценностей при частичном принятии или отрицании вспомогательных).

В первом и третьем случаях адаптация сотрудника в организационном окружении становится невозможной, что приводит к конфликту и разрыву связей с организацией. Второй и четвертый случаи позволяют сотруднику адаптироваться и включиться в производственную деятельность. Конформизм лучше воспринимается в корпоративной организации, а адаптивный индивидуализм рассматривается как лучший путь восприятия человеком норм и ценностей индивидуалистской организации.

3.5. Оценка персонала

Практика подбора и расстановки кадров, стимулирование их труда, а также служебно-профессиональное продвижение, повышение квалификации должны строиться на объективной, научно обоснованной деловой оценке сотрудников. Под *деловой оценкой* понимают процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия определенным требова-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

пням личностных качеств сотрудника, количественных и качественных результатов его деятельности. Задача деловой оценки сотрудника состоит в выявлении: его трудового потенциала, степени его использования, соответствия сотрудника занимаемой должности, его готовности занять дру!ую конкретную должность. Деловая оценка непосредственно связана с повышением эффективности хозяйственной деятельности организации, так как по результатам появляется возможность:

- совершенствования расстановки кадров путем реализации планов кадрового резерва,
- выявления направленности повышения квалификации сотрудников,
- стимулирования трудовой деятельности персонала за счет более полного учета результатов труда в системе материального вознаграждения,
- совершенствования форм и методов работы руководителей и специалистов,
- формирования положительного отношения к труду, повышения степени удовлетворенности работой.

Деловая оценка направлена на решение таких управленческих проблем, как:

1) подбор кадров (оценка квалификации и личностных качеств претендентов);

2) определение степени соответствия занимаемой должности (аттестация сотрудников, анализ рациональной расстановки кадров, оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей, оценка сотрудников после прохождения испытательного срока или стажировки);

3) улучшение использования кадров (определение степени загрузки сотрудников и использования их квалификации, совершенствование организации управленческого труда);

4) выявление вклада сотрудника в результаты труда (организация поощрения и установление меры взыскания);

5) продвижение сотрудников и выявление необходимости повышения квалификации (прогнозирование продвижения, формирование резерва кадров, отбор сотрудников для выполнения ответственных заданий, выявление направленности и разработка программ повышения квалификации);

6) совершенствование структуры аппарата управления (обоснование численности и структуры кадров по должностям, уточнение должностных инструкций);

7) совершенствование управления (совершенствование стиля и методов, повышение ответственности и укрупнение взаимосвязи руководителей и подчиненных).

Особенности обязанностей, выполняемых руководителями, специалистами и производственным персоналом, требует дифференцированной оценки их труда. Оценка руководителей производится с учетом организаторских качеств и ориентируется на результаты коллективного труда. Специалисты и производственный персонал оцениваются по результатам индивидуального трудового участия.

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

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

Общепризнанно, что любой специалист по управлению должен облЛ дать рядом **обязательных деловых качеств,** таких, как:

- знание производства — его технических и технологических особенностей, современных направлений развития;
- знание экономики — методов планирования, экономического анализа и т.п.;
- умение выбирать методы и средства достижения наилучших результатов производственно-хозяйственной деятельности при наимен ших финансовых, энергетических и трудовых затратах;
- наличие специальных знаний в области организации и управлен производством (теоретических основ, передовых методов и форм, рекомендаций современной отечественной и зарубежной науки управления), а также умение применять их в своей практической деятельности;
- способность рационально подбирать и расстанавливать кадры;
- умение мобилизовать коллектив на решение поставленных задач;
- способность и умение поддерживать дисциплину и отстаивать интересы дела;
- умение целесообразно планировать работу аппарата управления;
- умение распределять права, полномочия и ответственность между подчиненными;
- умение координировать деятельность всех служб и подразделений как единой системы управления организацией;
- умение планировать и организовывать личную деятельность, соче- 1 тать в ней основные принципы управления, применять в зависимости от ситуации наиболее целесообразные и эффективные стиль и методы работы;
- умение проявлять высокую требовательность к себе и подчиненным;

Глава 3. Кадровая политика организации

99

, проявление конкретности и четкости в решении оперативных вопросов и повседневных дел;

, умение учитывать и контролировать результаты своей работы и работы коллектива;

- умение стимулировать работников, принимать на себя ответственность в осуществлении своих решений;
- умение устранять и не допускать любые проявления бюрократизма в своей работе и работе подчиненных.

В условиях рыночной экономики предъявляются повышенные требования и к **личностным качествам** управленческого работника, таких как:

- честность, справедливость;
- умение работника наладить доброжелательные отношения с подчиненными;

выдержанность и тактичность при любых обстоятельствах;

целеустремленность;

принципиальность;

решительность в принятии управленческих решений, настойчивость

и энергичность в их реализации;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

умение отстоять свое мнение;

самокритичность в оценках своих действий и поступков;

умение выслушивать советы подчиненных;

правильное восприятие критики с умением делать соответствующие

выводы;

- умение держать слово и не обещать того, что не будет выполнено;
- умение пользоваться своими правами и полномочиями, особенно в случаях применения распорядительного и организационного воздействия;
- умение личным примером и поведением в повседневной жизни положительно воздействовать на подчиненных.

Система оценки результативности труда должна обеспечивать точные и достоверные данные. Рекомендуется создавать основу для такой системы в шесть этапов:

1) установить стандарты результативности труда по каждому рабочему месту и критерии ее оценки;

2) выработать политику проведения оценок результативности труда, т-е. решить, когда, как часто и кому следует проводить оценку;

3) обязать определенных лиц производить оценку результативности тРУДа;

4) вменить в обязанности лицам, производящим оценку, собирать данные по результативности труда работников;

5) обсудить оценку с работником;

6) принять решение и задокументировать оценку.

Одна из важнейших методических проблем — *кто* должен оценивать работника. В практике большинства фирм этим занимается менеджер — управляющий. Кроме него в ряде случаев этим могут заниматься:

- *комитет из нескольких контролеров.* Преимущество такой подхода заключается в том, что он исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником;
- *коллеги оцениваемого*. Чтобы эта система приносила плоды, необходимо, чтобы они знали уровень результативности его труда, верили друг другу и не стремились выиграть один у другого возможность повышения зарплаты и повышения по службе;
- *подчиненные оцениваемого',*
- *кто-либо, не имеющий непосредственного отношения к рабочей ситуации* (этот вариант требует больших затрат, чем другие, и в основном используется для оценки работника на каком-либо очень важном посту или когда необходимо бороться с обвинениями в предвзятости и предрассудках);
- комбинации оценщиков: оценка контролера может быть подтверждена самооценкой, а также оценкой подчиненных или коллег.

Кроме установления качественных критериев, позволяющих дать объективную и достаточно полную характеристику деятельности управленческих работников, чрезвычайно важно оценить их количественно. К наиболее эффективным, достаточно распространенным

https://право.информ2000.рф
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 перспективным можно отнести *метод коллективного обсуждения кандидата на должность.* 1 Этот экспертный метод полностью отвечает современным рекомендациям, хотя практически широко используется еще с начала XX века.

Достаточно распространены сегодня в кадровой работе *метод коэффициентов, балльный метод* и другие. Для текущих (оперативных) оценок управленческого работника и руководителя применяют *метод коэффициентов,* а также *метод образца,* когда кандидат на должность | сравнивается с реальным работником, взятым в качестве своеобразного эталона.

В целевых и плановых (формирование состава резерва кадров на вы- ' движение, аттестация работников аппарата управления и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают *три группы методов:* качественные, количественные и комбинированные.

Глава 3 *Кадровая политика организации*

101

К группе **качественных методов** обычно относят методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения (дискуссии). Например, если правильно организовать процедуру оценки и учесть, что характеристика представляет собой совокупность оценок работника со стороны не только администрации, но и различных общественных организаций, то методом деловой характеристики можно получить достаточно объективные результаты.

К количественным методам - - все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и бальный.

К группе **комбинированных** — широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки частоты проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

Количественные оценки, например деловых и организаторских качеств работника, производятся, как правило, с помощью *экспертных оценок.* При этом для характеристики кандидата на должность сначала устанавливают (с учетом специфики производства и условий работы) 6-7 критериев. Например:

1) способность организовывать и планировать труд;

2) профессиональная компетентность;

3) сознание ответственности за выполняемую работу;

4) контактность и коммуникабельность;

5) способность к нововведениям;

6) трудолюбие и работоспособность.

По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности кандидатов на должность дается соответствующая оценка по избранной, например, пятибалльной шкале (отлично — 5; хорошо — 4; удовлетворительно — 3; не удовлетворительно — 2; плохо — 1).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Оценки по критериям обычно располагают по нарастающему количественному значению. Например, при оценке по критерию “способность организовывать и планировать труд”:

“1” — явно неорганизованный работник и руководитель;

“2” — не умеет организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

“3” — умеет организовывать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует работу;

“4” — умеет хорошо организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

“5” — умеет создавать и поддерживать четкий порядок в работе на основе эффективного планирования.

По своей значимости в общей оценке кандидата на конкретную должность *определенные качества всегда имеют удельный вес*, что устанавливается экспертным путем. Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата на управленческую должность составляется специальный оценочный лист. Естественно, чем выше общая оценка по каждой группе качеств, тем более достоин кандидат заместить должность в аппарате управления.

Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств, т.к. *образование* — одна из основных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, *стаж работы* -- количественная мера опыта, а *возраст* находится во взаимосвязи со стажем работы. Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета **коэффициента профессиональной перспективности** по формуле:

К=Оуобр=(1+С/4 + В/18), (1.6)

где Оуобр — оценка уровня образования, которая обычно принимается (составляет):

0,15 — для лиц, имеющих незаконченное среднее образование; 0,60 — для лиц со среднем образованием; 0,75 -- для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 — для лиц с высшим образованием по специальности; С - - стаж работы по специальности (в соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

В — возраст (в соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18, т.к. установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования; при этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин — 50).

На этапе определения общей оценки кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам. Предпочтение

–

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

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

отдается тому кандидату, который в итоге получит наиоольшую оценку, причем обязательно с учетом полученных оценок по группам личностных качеств.

Важнейшими условиями применения метода экспертных оценок является обеспечение анонимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий.

Если анонимность достигается через специальное анкетирование или тестирование, то обоснованность подбора состава экспертов состоит в их тщательной предварительной оценке, а также в методически грамотном и целенаправленном формировании количественного и качественного состава. Например, главные требования к эксперту - - его компетентность в управлении производством, нравственность, глубокие знания и признанное умение решать специальные задачи в соответствии с определенными функциями.

Одно из требований — хорошо разбираться в одной из смежных специальных областях деятельности, например, для технолога — в экономике, для экономиста --в технологии, линейного руководителя --в правовых вопросах и т.д. Традиционное требование к формированию группы экспертов состоит в их способности провести экспертизу с учетом разнообразных сторон деятельности оцениваемого работника.

Главная опасность при подборе состава экспертов состоит в завышении ,цоли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо близкой в своем мнении. Эта опасность заключается на только в односторонности выставляемой оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экспертную группу специалистов, авторитет которых резко отличается от среднего авторитета членов комиссии.

Группы экспертов могут использоваться для индивидуальной или групповой оценки. *Индивидуальный способ* более распространенный и эффективный и заключается в том, что каждый эксперт дает оценку анонимно и независимо от других, а затем эти оценки обобщаются. *Групповой способ* основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы в целом. При таком способе согласование индивидуальных оценок сочетается с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных. Требование анонимности при таком способе соблюсти сложно, но возможно.

Групповая экспертиза включает следующие обязательные этапы: • разработка программы (выбор формы группового суждения с перечнем вариантов или оценок), рекомендаций, решений; выработка принципов и методов получения группового суждения;

- выбор техники опроса или способов выявления индивидуальных мнений;
- формирование экспертной группы;
- проведение опроса экспертов;
- обработка результатов (получение группового суждения);

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

- анализ результатов.

Подбор, согласование и утверждение экспертных комиссий обычно проводят начальник отдела кадров и руководитель организации. Начальник отдела кадров знакомит экспертов с методикой оценки с помощью научного консультанта, который практически руководит всей работой. На уровне организации в состав экспертных комиссий (комиссия для оценки руководителей аппарата управления; линейных руководителей производственных подразделений; специалистов аппарата управления) включают обычно 3-5, но не более 7 человек. При этом в числе экспертов должны быть как оцениваемый, так и его руководитель.

Анкета оценки руководителя или специалиста, *карточка эксперта* на аттестуемого, *бланк результатов опроса* экспертов на аттестуемого, а также, *бланк расчета итоговой оценки* на аттестуемого - - это обязательные документы почти любой методики независимо о г способов расчетов (ручной или автоматизированный).

Основным инструментов аттестации является **анкета,** которая представляет собой специально разработанный вопросник, включающий перечень определенных качеств и варианты ответа. При этом перечень качеств, которыми должен обладать специалист, зависит от сферы его деятельности и занимаемой должности. Поэтому правильный подбор качеств, их перечень для каждой конкретной должности, а также оценки в баллах рекомендуется устанавливать конкретной экспертной комиссией в организации.

Принятые качества располагают в анкете в ранжированный ряд — от более до менее значимого. В соответствии с этим выставляется первая оценка аттестуемому. Она характеризует степень значимости качества. Вторая оценка — это *оценка степени проявления этих же качеств* аттестуемого по четырем варианта ответа. Эксперт при этом должен установить, как часто определяемое качество проявляется у аттестуемого по следующей балльной шкале:

1) если всегда — 1,5 балла;

2) если в большинстве случаев — 1 балл;

3) если иногда — 0,5 балла;

4) если почти никогда — 0 баллов.

Глава 3 Кадровая политика организации

105

При первой оценке ставится знак “+” в графе против качества и его оценки в баллах. При второй оценке ставится знак “+” в графе, соответствующей мнению эксперта.

Обработка результатов оценки аттестуемого осуществляется путем заполнения специального бланка — “Бланк результатов опроса экспертов на аттестуемого”. С этой целью знаки “+” из анкет, поставленные экспертами, переносят со знаком “V” в этот бланк. В другом бланке (“Бланк расчета средней оценки аттестуемого”) по каждому качеству рассчитывается средний балл по формуле:

3,=——]----------—-—--------—, (L.7)

где Зср — средний балл оценки качества по степени его функциональной

значимости; 310.--3i — оценка экспертом степени качества по десятибалльной

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

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

шкале; hki.-.hi — количество экспертов, которые присвоили качеству

оценку по степени значимости (в баллах); и — общее количество экспертов.

Одновременно в этом же бланке по каждому из качеств рассчитывается средний балл степени проявления этого качества у аттестуемого по формуле:

+/705'H0,5

(1.8)

где Пср — средняя оценка степени проявления качества у аттестуемого; П|.5...По,5 — степень проявления качества у аттестуемого по оценке

экспертов;

hi 5...ho5 — количество экспертов, отнесших качество к степени его проявления у аттестуемого к тому или иному баллу оценки;

н — общее количество экспертов.

Затем по каждому качеству определяется средневзвешенный балл по формуле:

к = з,-п,

где К — качество

Далее путем суммирования средневзвешенных баллов по всем каче-Я ствам определяется итоговый балл оценки аттестуемого. Итоговую оцен-ку комиссия сравнивает с эталоном.

Расчет эталона производится следующим образом: сумма баллов по всем 10 качествам (10+9+8+7+6+5+4+3+2+1 = 55) умножается на 1,5 (коэффициент степени проявления качества, если оно проявляется всегда), 1 или на 1,0 (если оно проявляется в большинстве случаев), или же на 0,5 (если качество присутствует иногда). В итоге получаем следующие результаты:

1)55х 1,5 = 82,5;

2)55х1,0 = 55,0;

3)55х0,5=27,5.

Таким образом, в первом случае, если оценка работника составляет *более 82 баллов*, формулируется вывод о его повышении или включении в состав резерва на выдвижение. Во втором случае, если оценка составит *от 55 до 82 баллов*, делают заключение о соответствии занимаемой должности. В третьем случае, если оценка составляет *ниже 27 баллов*, фиксируется вывод о том, что работник не соответствует занимаемой должности. При этом весьма ценно и то обстоятельство, что детальный анализ оценок экспертов по качествам может помочь определить для каждого работника конкретные направления совершенствования его деятельности.

В качестве предмета оценки руководителя в различных методиках выступают:

- деловые и личностные качества (свойства, черты) руководителей;
- характеристики их поведения в различных ситуациях;
- качество выполнения управленческих функций;
- характеристики применяемых средств руководства;
- показатели результатов деятельности возглавляемых коллективов;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

- результаты организаторской деятельности;
- успешность установления и достижения руководителями целей управления конкретными коллективами.

Распространена также *комплексная* оценка, содержание которой включает различные комбинации из названных предметов оценки труда. Степень разработанности каждого из подходов неодинакова. Некоторые (например, оценка качеств) доведены до вполне полного методического обеспечения и даже автоматизированы, другие (например, целевая оценка) представлены лишь в виде определенных принципов.

Гчава 3 Кадровая политика оргатичцин

10/

Широкое распространение получила оценка руководителей по **методу черт.** В ее основе лежит признание влияния психологических свойств человека на характеристики его деятельности. К числу методик, основанных на данном подходе, относится балльная оценка степени выраженности у руководителей некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени коррелируют с эффективностью деятельности руководителей в конкретных коллективах. Различие методик связано с используемыми способами измерения личностных свойств и предлагаемыми перечнями черт. Однако, несмотря на многообразие модификаций таких методик, предмет оценки везде одинаков — это качества личности руководителя.

Используемые перечни качеств в слабой степени привязаны к управленческой деятельности и скорее раскрывают в какой-то мере внутреннюю структуру личности оцениваемого, нежели фиксируют определенные профессиональные требования к психологическим характеристикам руководителя как субъекта управления. Фактически такая оценка основывается не на анализе реального управленческого труда, а на том, что думают о руководителе окружающие.

Определение психологических свойств **на основе анализа труда** управленческого персонала происходит в рамках **ситуационной** оценки, которая, однако, похожа на оценку черт. В методике оценки предусмотрена процедура *отбора типичных управленческих ситуаций в конкретном коллективе,* в структуре которых описывается работа специалиста, а затем оценивается его поведение.

Основу методики составляет представление об управленческих ситуациях как единицах анализа труда управленческого работника, однако именно их структура остается пока еще недостаточно разработанной. Используемые в ходе оценки ситуации (отсутствие согласованности в планах работ со смежными подразделениями, конфликты вызванные нечетким разграничением функций, необеспеченность финансовыми ресурсами, неукомплектованность подразделения персоналом) являются, по существу, лишь описанием отдельных проблем управления.

Результатом оценки поведения управленческих работников, как и в случае оценки качеств, является социально-психологическая характеристика, только более профессионально ориентированная. Она содержит информацию о том, каким образом (эффективно или нет) действовал работник, в каких ситуациях более, в каких — менее

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

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

эффективно. Однако Данный способ не помогает выяснить причину такого поведения и его последствия.

:

Функциональная оценка руководителя основывается на *анализе процесса труда*, выяснении, насколько хорошо он справляется со своими должностными обязанностями. Работа руководителя в этом случае описывается в структуре выполняемых им специфических функций по регулированию совместной деятельности, например, в одной из методик выделяют такие управленческие функции, как планирование, организация, комплектование штатов, руководство и лидерство, контроль.

В основе данного способа лежит представление об особых задачах организаторской деятельности, отличающих управленческий труд от исполнительского и имеющих некоторое универсальное содержание, а также понимание места и роли руководителя в трудовом коллективе. ; Можно утверждать, что *основными задачами деятельности* руководите- ' ля как субъекта управления являются:

- устранение расхождений в подходе, времени действия, усилиях совместно работающих индивидов;
- задание и поддержание правил и норм трудового поведения и взаимодействия в коллективе, а также определенной системы ценностей в сфере труда;
- согласование общих и индивидуальных целей деятельности;
- обеспечение максимального вклада каждого в получении общего результата.

Условия управленческой деятельности, сфера совместного труда, параметры возглавляемого коллектива лишь конкретизируют эти задачи, не 1 изменяя сути выполняемых функций. *Достоинство* функциональной оценки заключается в том, что она основывается на анализе действительных функций руководителя. Это позволяет определять слабые стороны в работе конкретных руководителей на основе знания об общих задачах управленческой деятельности.

Широко распространена практика оценки руководителей **по результатам деятельности возглавляемых ими коллективов.** При этом используются главным образом производственные и экономические показатели, относящиеся, например, к качеству, объемам, срокам выпуска товаров (услуг). Наиболее эффективным и универсальным критерием оценки работы любого руководителя является прибыль. Однако его использование предполагает анализ и учет ряда других показателей, поскольку высокие результаты по прибыли могут скрывать серьезные недостатки управления (например, расстройство системы обеспечения необходимыми ресурсами), слишком позднее выявление которых нежелательно. Причем, чем более высокий пост занимает оцениваемый руко-

родитель, тем выше значение прибыли как критерия оценки его деятельности. Наряду с прибылью применяются и сложные системы показателей, учитывающие использование

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

основных, оборотных средств, эффективность капиталовложений, экономию прямых и косвенных затрат в издержках производства и обращения и т.д.

Оценка по результатам является признанным способом определения успешности любой деятельности, но в случае анализа сложного управленческого труда является достаточно трудной задачей.

Одним из важных результатов комплексной оценки сотрудников должны быть рекомендации по развитию персонала, возможные варианты которого представлены на рис. 1.21.

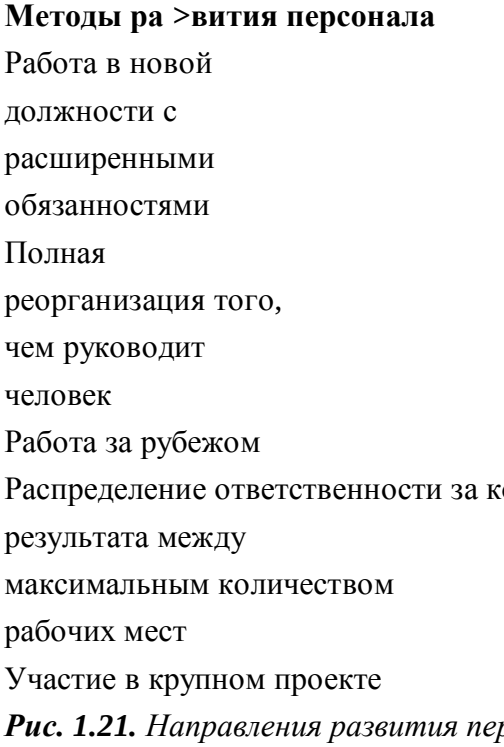


Рис. 1.21. *Направления развития персонала*

Исследуя эффективность различных методов развития персонала, фирма McKinsey пришла к парадоксальному выводу, что взрослые сотрудники учатся также, как и дети. Руководители и специалисты желают учиться только тогда, когда требуется осваивать то, что они делать не умеют. Наиболее эффективным методом развития персонала оказалось предоставление новой должности с расширенными обязанностями. В своем профессиональном развитии человек совершает качественный скачок тогда, когда от него требуется выполнении новой, ранее не известной ему работы. Не менее эффективным оказалось изменение не Должности, а полная реорганизация подчиненного руководителю подразделения. На развитие руководителя существенное влияние оказывает работа за рубежом в той же должности, но в окружении другой национальной культуры. Существенными для развития персонала является

ПО

участие в крупном проекте, который предполагает длительное деловое общение с разными контрагентами.

План резерва кадров как план индивидуального развития сотрудников оказывает

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

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

влияние на мотивацию работника, дает возможность фокусировать его усилия на стоящих перед ним задачах, но как инструмент развития персонала оказывается малоэффективным. Составление индивидуальных планов не дает новых навыков, тестирование также помогает только выявить проблемы, но не дает возможности их ликвидировать.

Наибольший эффект в развитии персонала может быть достигнут при резком усложнении профессиональных задач для участника плана резерва кадров, а не при постепенном росте их значимости. В современных условиях важное значение имеет привлечение каждого сотрудника к проектированию своего рабочего места. Сотрудники не должны самостоятельно принимать решения, но вовлечение в процесс такого проектирования позволяет коренным образом изменить отношение сотрудника к своему рабочему месту.

В качестве эффективного метода развития персонала также широко используется распределение ответственности за конечный результат между максимальным количеством рабочих мест. Должность, которую занимает сотрудник на своем рабочем месте, должна давать ему возможность почувствовать себя руководителем или полностью ответственным за конечный результат.

Деловая оценка кадров требует соблюдения определенных правил и требований: объективности, оперативности, гласности, демократизма, единства требований при оценке всех лиц по одной занимаемой должности, простоты, четкости и доступности процедуры оценки, результативности. Она представляет собой процедуру достаточно сложную в методическом и организационном плане. При разработке программы деловой оценки кадров работу строят в три этапа: определение содержания, вы-' бор методики и установление процедур оценки. *Определение содержания* ставит целью установление предмета оценки: личные качества сотрудника, его труд или результаты труда. *Методы оценки* должны быть направлены на выявление элементов, составляющих содержание оценки, и измерение величин этих элементов с помощью конкретных показателей. *Процедура оценки* должна учитывать место и частоту проведения оценки; персонал, обеспечивающий ее проведение; период оцениваемой деятельности сотрудника; форму оформления результатов оценки.

Основной формой комплексной оценки персонала является *атте-, стация кадров,* по результатам которой принимается решение о соответ-

ствии занимаемой должности и служебно-профессиональном продвижении. Процесс проведения аттестации можно разделить на четыре основных этапа:

- подготовка приказа о проведении аттестации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации;
- формирование аттестационных комиссий;
- организация работы аттестационных комиссий по подразделениям, оценка индивидуальных трудовых вкладов сотрудников;
- подведение итогов аттестации и принятие персональных решений о продвижении

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

сотрудников, направлении на повышение квалификации, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

Нормативной основой аттестации является Положение о проведении аттестации, которое каждая организация вправе разрабатывать самостоятельно, но с учетом требований официальных регламентирующих документов. По своей сути и организации виды аттестации могут различаться в зависимости от формы собственности организации. Однако функции аттестации не зависят от форм собственности и являются едиными: контроль, стимулирование, улучшение подбора и расстановки кадров. Аттестация должна проводиться планомерно: регулярная, основная, развернутая -- один раз в 3-5 лет; регулярная промежуточная, упрощенная, ориентированная на оценку итогов текущей (годичной) работы; нерегулярная, вызванная чрезвычайными обстоятельствами, например при введении новых условий оплаты труда.

Аттестационную комиссию возглавляет председатель, в ее состав входят члены комиссии и секретарь. Руководитель подразделения заблаговременно представляет в аттестационную комиссию на каждого аттестуемого отзыв - - характеристику и аттестационный лист, которые обсуждаются на собрании трудового коллектива подразделения. Аттестуемый должен быть ознакомлен с ними не менее чем за одну неделю до аттестации. Аттестационная комиссия рассматривает на своем заседании представление, заслушивает сообщение о сотруднике при его личном присутствии и после обсуждения в отсутствии аттестуемого дает ему одну из оценок: соответствует занимаемой должности, соответствует условно с повторной аттестацией через один год, не соответствует занимаемой должности. Решения комиссии оформляются по результатам аттестации индивидуальными протоколами, которые служат основанием Для издания приказа по организации.

3.6. Расстановка персонала

Расстановка персонала позволяет проводить эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой слу. жебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Она представляет собой один из важнейших этапов кадровой работы и решает три взаимосвязанные задачи: планирование служебной карьеры, определение условий и оплаты труда сотрудников и обеспечение движения кадров в системе управления. При реализации такого подхода вакантные рабочие места организации заполняются с учетом индивидуальных пожеланий сотрудников и их планируемой карьеры.

Карьера — это индивидуальное представление работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Различают профессиональную и внутриорганизационную карьеры.

Профессиональная карьера строится на том, что в процессе своей трудовой деятельности каждый человек проходит последовательно определенные стадии социального развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Такие стадии профессиональной деятельности человек может пройти в одной, но чаще в различных

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

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

организациях.

Внутриорганиищионная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Она может быть реализована по трем основным направлениям. Вертикальное — последовательное продвижение вверх по служебной лестнице. Каждую ступень сотрудник занимает некоторое время, достаточное для освоения новой должности и проявления своих индивидуальных качеств. Подъем на новую ступень требует повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной лестницы сотрудник достигает тогда, когда накоплен большой опыт и приобретены профессиональные знания и умения, высокая квалификация, существенно расширился кругозор. После занятия верхней ступени возможен резкий обрыв карьеры — трамплин, (например, в связи с уходом на пенсию) или планомерный спуск по служебной лестнице — лестница, (рис. 1.22 а, б).

Горизонтальное - - сопровождается или перемещением в другую функциональную область деятельности, или выполнением определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (роль руководителя временной целе-

вой программы, должность главного инженера проекта и т.п.). К горизонтальной служебной карьере можно отнести расширение задач или их усложнение на занимаемой ступени служебной карьеры с адекватным изменением вознаграждения.

Директор

Заместитель директора Начальник цеха

Начальник участка

Мастер

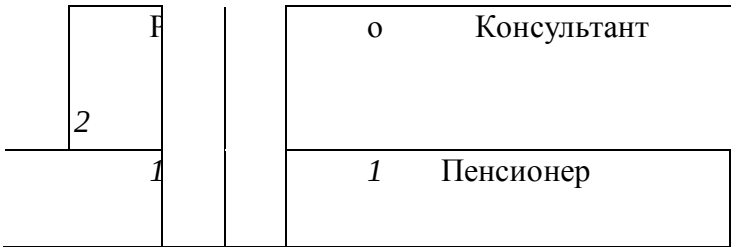
Пенсионер

Директор



https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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



Не бол ее 10 лег

б *Рис. 1.22. Модели служебной карьеры:* а — *трамплин*, б - *лестница*

Центростремительное направление в служебной карьере поднимается как движение к ядру руководства организацией без формального изменения в должности (приглашение сотрудника на ранее недоступные ему совещания, встречи как формального, так и неформального характера, получение доступа к неформальным источникам информации, отдельные важные поручения руководства и т.п.).

Планирование служебной карьеры представляет собой научное обоснование служебного продвижения с учетом рационального возраста и

нормативных сроков пребывания в должности, а также пожеланий личных качеств сотрудника. Главной задачей планирования и реализации карьеры является согласование профессиональной и внутриоргани-зационной карьер, что предполагает решение следующих задач:

- достижение взаимосвязи целей организации и определенного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника для учета его индивидуальных потребностей и мотиваций;
- устранение тупиковых ситуаций, в которых исключаются возможности развития сотрудника;
- исключение закрытости процесса управления карьерой;
- изучение карьерного потенциала сотрудников и обеспечение обоснованной оценки потенциала каждого сотрудника с целью исключения нереалистических ожиданий;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, испо н,зуемых в конкретных кадровых решениях;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворяет качественную и количественную потребность в персонале в заданный момент времени и в любом подразделении организации.

Планирование и контроль служебной карьеры начинаются *с* момента приема сотрудника в организацию на срок до предполагаемого увольнения и включают организацию планомерного горизонтального и вертикального продвижения по системе должностей или рабочих мест. Сотрудник должен знать не только краткосрочные и долгосрочные перспективы, но и требования к нему, определяющие служебные продвижения.

Служебная карьера содержит ряд последовательных этапов, на которых

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

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

удовлетворяются определенные потребности сотрудника. Первый этап длится до 25 лет и включает в себя учебу в школе и получение профессионального образования. К моменту окончания этого этапа человек определяется в конкретном виде деятельности и начинается этап становления, который длится около 5 лет (от 25 до 30 лет). Это период освоения выбранной профессии и формирования квалификации. Последующий этап - - этап продвижения - - продолжается от 30 до 45 лет, характеризуется ростом квалификации и служебно-профессионального продвижения. В этот период происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в достижении более высокого служебно-

го статуса. Этап сохранения длится от 45 до 60 лет, характеризуется достижением высот квалификации, заинтересованностью в передаче знаний последователям. Сотрудник достигает предела возможностей служебного роста, вершин независимости и самовыражения. Последующий этап __этап завершения — длится от 60 до 65 лет, направлен на активные поиски достойной личной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Этот этап может быть завершающим в служебной карьере типа трамплина или являться началом нисхождения по служебной лестнице до выхода на действительную пенсию.

Реализация служебной карьеры напрямую связана с обеспечением гарантий занятости и является одной из наиболее сложных проблем управления персоналом организации. Любой сотрудник планирует свое будущее, основываясь на собственных потребностях и сложившихся социально-экономических условиях. Как правило, целью карьеры не ставится область деятельности, определенная работа, должность, место на служебной лестнице. Обычно цели карьеры проявляются в причинах, по которым человек стремится к служебному росту. Причины, определяющие цель карьеры, меняются с возрастом, уровнем квалификации, ростом полноты восприятия окружающего и т.п., поэтому процесс формирования целей карьеры носит постоянный характер.

Реализация индивидуальных целей и служебной карьеры в целом определяется *системой служебно-профессионалыюго продвиэ/сения,* под которой понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест), которые сотрудник потенциально может пройти. Карьера, в свою очередь, предполагает тактическую последовательность занимаемых ступеней в иерархии структуры управления организацией. Полное совпадение служебно - профессионального продвижения и личной служебной карьеры достигается на практике крайне редко.

Организация служебно-профессионального продвижения содержит следующие процедуры:

- повышение в должности или квалификации.
- перемещение, когда сотрудник переводится на другое равноценное рабочее место в силу производственной необходимости или изменения характера труда,
- понижение в должности, в том числе по результатам аттестации,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

- увольнение из организации.

Правила и порядок применения процедур служебно - профессионального продвижения устанавливает Трудовой кодекс РФ.

Одним из важных направлений планирования служебной карьеры является прогнозирование персональных продвижений, их последовательности и сопутствующих мероприятий, что составляет сущность планирования кадрового резерва. Планы *кадрового резерва* могут составляться в виде схем замещения, форма которых зависит от особенностей и традиций организации. В общем случае схемы замещений представляют собой варианты схем развития организационной структуры, ориентированные на конкретные личности. В основу таких схем кладутся типовые схемы замещений, которые разрабатываются службой управления персоналом под конкретную организационную структуру и представляют собой вариант модели ротации рабочих мест. Основными этапами формирования резерва кадров являются:

- составление прогноза изменений в штатном расписании и составе кадров,
- предварительный выбор состава кадрового резерва,
- сбор информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов,
- формирование текущего резерва кадров.

I'

ПРАКТИКУМ

Тест по оценке индивидуальных свойств личности

Для оценки темперамента широко используется тест EPI (Eysench Personality Inventory) английского психолога Г. Айзенка.

Содержание теста Ответьте “да” или “нет” на следующие вопросы:

1. Вы часто испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы “встряхнуться”, испытать возбуждение?
2. Часто ли Вы нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут ободрить или утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Правда ли, что Вам очень трудно отвечать “нет”?
5. Задумываетесь ли Вы перед тем, как что-нибудь предпринять?
6. Всегда ли Вы сдерживаете свои обещания, не считаясь с тем, что Вам это не выгодно?
7. Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно Вы говорите и действуете быстро, не раздумывая?
9. Часто ли Вы чувствуете себя несчастным без достаточных на это причин?
10. Сделали бы Вы почти все что угодно на спор?
11. Возникает ли у Вас чувство смущения, когда Вы хотите заговорить с симпатичным

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

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

незнакомым человеком противоположного пола?

12. Бывает ли, что Вы выходите из себя, злитесь?

13. Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?

14. Часто ли Вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?

15. Предпочитаете ли Вы обычно книги встречам с людьми?

16. Легко ли Вас обидеть?

17. Любите ли Вы часто бывать в компаниях?

18. Бывают ли у Вас мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?

19. Верно ли, что иногда Вы полны энергии так, что все горит в руках, а иногда совсем вялы?

Тесты Практикум (кроме деловой игры) приведены, сост. *Литвинцева Н.А*. “Психологические аспекты подбора и проверки персонала” — приложение к журналу “Управление персоналом”. — М, 1997.

20. Предпочитаете ли Вы иметь друзей поменьше, но особенно близких Вам?

21. Часто ли Вы мечтаете?

22. Когда на Вас кричат, Вы отвечаете тем же?

23. Часто ли Вас беспокоит чувство вины?

24. Все ли Ваши привычки хороши и желательны?

25. Способны ли Вы дать волю чувствам и вовсю повеселиться в компании?

26. Считаете ли Вы себя человеком возбудимым и чувствительным?

27. Считают ли Вас человеком живым и веселым?

28. Часто ли Вы, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?

29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?

30. Вы иногда сплетничаете?

31. Бывает ли, что Вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?

32. Если хотите узнать о чем-нибудь, то Вы предпочитаете об этом прочитать в книге, нежели спросить?

33. Бывают ли у Вас приступы сердцебиения?

34. Нравится ли Вам работа, которая требует от Вас постоянного внимания?

35. Бывает ли, что Вас “бросает в дрожь”?

36. Вы всегда бы платили за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?

37. Вам неприятно находиться в компании, где подшучивают друг над другом?

38. Раздражительны ли Вы?

39. Нравится ли Вам работа, которая требует от Вас быстроты действия?

40. Волнуетесь ли Вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могут произойти?

41. Вы ходите медленно и неторопливо?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

42. Вы когда-нибудь опаздывали на работу или на свидание?

43. Часто ли Вам снятся кошмары?

44. Верно ли, что Вы так любите поговорить, что никогда не упустите случай побеседовать с незнакомым человеком?

45. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?

46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным человеком, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?

47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?

48. Есть ли среди Ваших знакомых люди, которые Вам явно не нравятся?

49. Можете ли Вы сказать, что Вы весьма уверенный в себе человек?

50. Легко ли Вы обижаетесь, когда люди указывают на Ваши ошибки в работе или на Ваши личные промахи?

51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?

52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?

53. Легко ли Вам внести оживление в довольно скучную компанию?

54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?

55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?

56. Любите ли Вы подшучивать над другими?

57. Страдаете ли Вы от бессонницы?

Искренность при ответах на вопросы теста можно проверить следующим образом: за каждый ответ присваивается один балл и определяется общая сумма положительных ответов на вопросы 6, 24, 36 и отрицательных ответов на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54. Если в сумме получено более 4-х баллов, то результаты тестирования считаются неудовлетворительными, так как тестируемый не был до конца честен перед собой и пытался представить себя в более выгодном свете. При сумме баллов менее 4-х результаты тестирования достоверны и его можно наглядно отразить в координатах рис. 1.17. (см. разд. 1.3.3).

Для определения координаты эмоциональной устойчивости необходимо определить количество положительных ответов на вопросы 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 52, 55, 57.

Для определения координаты экстраверсии следует определить общую сумму положительных ответов на вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 37, 39, 44, 46, 49, 53, 56 и отрицательных ответов на вопросы 5, 15, 20,29,32,34,41,51.

Плохих и хороших индивидуальных характеристик нет, наши недостатки — продолжение наших достоинств. Однако при подборе персонала следует учитывать, что темперамент целесообразно рассматривать как тенденцию к тому или иному поведению личности в заданных конкретных условиях и в соответствии с этой тенденцией решать вопрос о пригодности кандидата на соответствующую должность.

https://право.информ2000.рф
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 руководителя коллектива предпочтительным является темперамент сангвиника, в отдельных случаях можно согласиться с назначением на должность руководителя холерика или флегматика; меланхолический характер не соответствует характеру работы руководителя. Однако меланхолики, как правило, хорошие исполнители, добросовестна относящиеся к порученной работе.

Тест по оценке психологического портрета личности

Для создания психологического портрета и построения личностно профиля эффективен тестовой опросник Т. Лири, Г. Лефоржа и Р. Сазе-ка. Тест может быть использован для оценки наблюдаемого поведения окружающих, а также для самооценки. При пользовании тестом необходимо в каждом блоке оценок (I-V1II), каждый из которых состоит из четырех характеристик, выделить наиболее характерную для оцениваемой личности. При этом необходимо быть максимально искренним и при отсутствии полной уверенности в правильности оценки этот блок исключить из рассмотрения. Блоки с I по VIII повторяются и отвечать по ним необходимо 4 раза. В результате дается оценка личностного профиля тестируемого по 128 характеристикам.

Содержание теста:

I		11
1 . Другие думают о Вас благосклонно. 2. Производите впечатление на окружающих. 3. Умеете распоряжаться, приказывать. 4. Умеете настоять на своем.		5. Вы обладаете чувством собственного достоинства. 6. Вы независимы. 7. Способны сам позаботиться о себе. 8. Можете проявить безразличие.
III		IV
9. Способны быть суровым. 10. Строги, но справедливы? 1 1 . Можете быть искренним. 12. Критичны к другим.		13. Любите поплакаться. 14. Часто печальны. 15. Способны проявить недоверие 16. Часто разочаровываетесь.
V		VI
17. Способны быть критичным к себе. 18. Способны признать свою неправоту. 19. Охотно подчиняетесь. 20. Уступчивы.		21. Благородны. 22. Восхищающиеся и склонны подражанию. 23. Уважительны. 24. Ищущие одобрения.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

VII		VIII
25. Способны к сотрудничеству. 26. Стремитесь ужиться с другими. 27. Дружелюбны. 28. Внимательны и ласковы.		29. Деликатны. 30. Одобряющие. 31. Отзывчивы к призывам о помощи. 32. Бескорыстны.
I		II
33. Способны вызвать восхищение. 34. Пользуетесь уважением у других. 35. Обладаете талантом руководите- 36. Любите ответственность.		37. Уверены в себе. 38. Самоуверенны и напористы. 39. Деловиты и практичны. 40. Любите соревноваться.
III		IV
4! . Строги и круты, где надо. 42. Неумолимы и беспристрастны. 43. Раздражительны. 44. Открыты и прямолинейны.		45. Не терпите, чтобы Вами командовали. 46. Скептичны. 47. На Вас трудно произвести впечатление. 48. Обидчивы, щепетильны.
V		VI
49. Легко смущаетесь. 50. Неуверенны в себе. 5 1 . Уступчивы. 52. Скромны.		53. Часто прибегаете к помощи других. 54. Очень почитаете авторитеты. 55. Охотно принимаете советы. 56. Доверчивы и стремитесь радовать других.
VII		VIII
57. Всегда любезны в обхождении. 58. Дорожите мнением окружающих. 59. Общительны и уживчивы. 60. Добросердечны.		61 . Добры, вселяющие уверенность. 62. Нежны и мягкосердечны. 63. Любите заботиться о других. 64. Бескорыстны, щедры.
I		II
65. Любите давать советы. 66. Производите впечатление значимости. 67. Начальственно-повелительны.		69. Хвастливы. 70. Надменны и самодовольны. 71 . Думаете только о себе. 72. Хитры и расчетливы.

https://право.информ2000.рф
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^ Властны.		

III		IV
73. Нетерпимы к ошибкам других. 74. Своекорыстны. 75. Откровенны. 76. Часто недружелюбны.		77. Озлобленны. 78. Жалобщик. 79. Ревнивы. 80. Долго помните обиды.
V		VI
81. Склонны к самобичеванию. 82. Застенчивы. 83. Безынициативны. 84. Кротки.		85. Зависимы, несамостоятельны. 86. Любите подчиняться. 87. Предоставляете другим принимать решения. 88. Легко попадаете впросак.
VII		VIII
89. Легко попадаете под влияние друзей. 90. Готовы довериться любому. 91. Благорасположены ко всем без разбору. 92. Всем симпатизируете.		93. Прощаете все. 94. Переполнены чрезмерным сочувствием. 95. Великодушны и терпимы к недостаткам. 96. Стремитесь покровительствовать.
I		II
97. Стремитесь к успеху. 98. Ожидаете восхищения от каждого. 99. Распоряжаетесь другими. 100. Деспотичны.		101. Сноб (судите о людях по рангу и достатку, а не по личным качествам). 102. Тщеславны. 103. Эгоистичны. 104. Холодны, черствы.
III		IV
105. Язвительны, насмешливы. 106. Злобны, жестоки. 107. Часто гневливы. 108. Бесчувственны, равнодушны.		109. Злопамятны. ПО. Проникнуты духом противоречия. 111. Упрямы. 1 12. Недоверчивы и подозрительны.
V		VI

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

113. Робки. 114. Стыдливы. 115. Отличаетесь чрезмерной готовностью подчиняться. 1 16 Мягкотелы.		117. Почти никогда никому не воз-эажаете. 1 18. Ненавязчивы. 1 19. Любите, чтобы Вас опекали. 120. Чрезмерно доверчивы.
VII		V11I
121. Стремитесь сыскать расположение каждого. 122. Со всеми соглашаетесь. 123. Всегда дружелюбны. 124. Всех любите.		125. Слишком снисходительны к окружающим. 126. Стараетесь утешить каждого. 1 27. Заботитесь о других в ущерб себе. 128. Портите людей чрезмерной добротой. —

Глава 3 Кадровая политика организации

123

Для обработки результатов теста необходимо просуммировать количество ответов по каждому блоку, т.е. подсчитать общую сумму баллов при четырехкратных ответах на каждый блок. Полученные суммарные оценки по каждому блоку ответов наносятся на диаграмму (рис. 1.23). После соединения концов векторов по каждому блоку получают личностный профиль (заштрихованная область).

А
Г Р Е С С И
в
II о с г ь
ДОМИНИРОВАНИЕ
II
VIII
III
VII
IV
д Р
У
ж
Е Л
ю
Б И Е
ПОДЧИНЕНИЕ

Рис. 1.23. *Построение психологического портрета 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

Численные показатели по двум основным факторам межличностных отношений определяются по выражениям:

- доминирование: *(I-V) + 0,1 -(VIII+ 11-IV - VI)*
- дружелюбие: *(VII -III)+ 0,1- (VIII - II - IV + VI)*

Тест "Вы хитрец"

i

Существуют люди, для которых безвыходных положений не существует. Хитрец знает тысячу способов, чтобы добиться своего. А Вы? Для того, чтобы узнать ответ, Вам нужно всего лишь ответить на вопросы нашего теста.

1. Высказываете ли Вы, как правило, свою точку зрения, когда ваш руководитель не прав?
2. Когда Вы опаздываете в школу, на работу, стараетесь ли Вы войти так тихо, чтобы Вас не заметили?
3. Просите ли Вы товарища сделать за Вас то, что Вы боитесь сделать сами?
4. В хоккее, в футболе, в настольных играх считаете ли Вы, что лучше честно проиграть, чем нечестно выиграть?
5. Когда Вы пытаетесь над кем-нибудь подшутить, сразу ли человек понимает, чьих это рук дело?
6. Можете ли Вы сказать заведомо неправду, чтобы спровоцировать человека на откровенность?
7. Умели ли Вы в школе списывать у соседа так, чтобы он этого не заметил?
8. Всегда ли Вы находите способ, чтобы получить то, чего Вам очень хочется?
9. Умеете ли Вы схитрить так, чтобы никто не заметил?
10. Считаете ли Вы, что постоять за правду — проявление благородства и смелости?
11. Люди, обычно, догадываются, когда Вы лжете?
12. Когда в Вашем присутствии совершается несправедливость, Вы, как правило, заступаетесь за пострадавшего?
13. Считаете ли Вы, что ложь — удел слабых людей?
14. Легко ли Вам скрыть свое раздражение?
15. Успешно ли Вы пользовались шпаргалками на экзаменах?

По одному очку Вы можете себе поставить за положительные ответы на вопросы 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 14, 15 и за отрицательные ответы на вопросы 1,4, 10, 11, 12, 13.

Подсчитайте очки:

Более 12 очков: Вы не просто хитрец, а исключительный хитрец. В стремлении добиться своего вы с легкостью вводите в заблуждение других людей, умело скрываете свои истинные мысли и чувства, если, по-

вашему, это необходимо. Вы умеете тонко чувствовать ситуацию и отношения людей,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

чтобы вести себя соответствующим образом. Стараетесь не вступать в конфликты. Хорошие взаимоотношения ставите выше интересов дела, истины и справедливости.

Вы рискуете тем, что Ваша ложь может быть разоблачена умными и проницательными людьми, что может подорвать Ваш авторитет и привести к полному разрыву отношений. Может быть Вам следует быть более искренним и честным?

От 8 до 11 очков: Вы не исключительный хитрец, но достаточно хитры и гибки в своем поведении. Вы умеете тонко чувствовать ситуацию и взаимоотношения людей, чтобы вести себя так или иначе в соответствии с вашими интересами и целями. Вы часто бываете искренни и открыты, высказываете и отстаиваете свое мнение и защищаете интересы дела. Но и довольно часто Вы скрываете свои истинные чувства, мысли и отношения, если, по-вашему, это необходимо. При этом Вам далеко не всегда удается обмануть других людей в отношении Ваших настоящих намерений. Чтобы успешно добиваться своего и при этом сохранять хорошие отношения с людьми для Вас важно правильно оценить ситуацию с точки зрения целесообразности применения первой или второй тактики поведения. Желаем успеха.

Меньше 7 очков: Вы честный и искренний человек, стараетесь всегда говорить то, что думаете, и использовать честные приемы и способы достижения цели. При этом Вы недостаточно хорошо чувствуете ситуацию и взаимоотношения людей, чтобы вести себя более гибко и добиваться своего с наименьшими нервно-эмоциональными затратами. Многие считают, что Вы наивны и излишне прямолинейны, что Вас очень легко ввести в заблуждение.

Рекомендуемая литература

1. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. М., 1985.
2. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы. М., 1997.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление. М., 1989.
4. *Бизюкова В И.* Кадры: подбор и оценка. М., 1984.
5. *Бовыкин В И.* Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. М., 1997.

Часть I Формирование трудового коччектика

6. ***Виханский*** *ОС* Стратегическое управление. М., 2001.
7. Возможности применения экспертной оценки в управлении персоналом в торговле //Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 3.
8. *[^рачев М.* Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. М., 1993.
9. Два подхода к оценке персонала //Управление персоналом. 1999. № 4.
10. *Дятлов В.А., Кибанов А Я , Пихало В.Т.* Управление персоналом. Минск., 1997.
11. *Егоршип А.П.* Управление персоналом. Н. Новгород, 2001.
12. Как оценить специалиста?//Управление персоналом. 1998. №9.
13. *Литвинцева Н.А.* Психологические аспекты подбора и проверки персонала. М., 1997.
14. Место оценки персонала в системе кадрового менеджмента //Человек и труд. 1997.

https://право.информ2000.рф
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.

15. Методологические основы оценки эффективности труда служащих. М., 1989.
16. Организация и оценка персонала //Служба кадров. 1999. № 1,2.
17. *Папулов П.А.* Кадры управления производством: деятельность и формирование. М., 1985.
18. *Петровский А В.* Личность. Деятельность. Коллектив. М., 1982.
19. Система трудового потенциала работника //Социс. 1999. № 3.
20. *Тарасов В.К.* Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. М., 1989.
21. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. М., 1995.
22. Управление персоналом организации: Учебник. /Под ред. А.Я. Кибанова М., 1997.
23. *Шекшня С В* Управление персоналом современной организации. М,, 1997.
24. *ЯкоккаЛ* Карьера менеджера. М., 1991.

Часть П. **УПРАВЛЕНИЕ**
ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ

Г л а в а 1. Властные отношения и лидерство в управлении

Коллектив -- это не какая-то безликая масса. Он существует как богатство индивидуальностей

В.И. Сухоичипск.

1.1. Социальная группа как объект управления

Персонал организации рассматривается как организационное объединение составных частей трудового коллектива, выполняющих производственные и управленческие задачи. Составные части коллектива представлены малыми социальными группами, объединяющими людей, непосредственно взаимодействующих на основе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов. Группы в трудовом коллективе формируются на формальной и неформальной основе.

Формальная группа создается по инициативе администрации и входит в виде подразделения в организационную структуру и штатное расписание. Среди формальных различают следующие группы:

- руководителя, состоящую из руководителя организации (подразделения) и непосредственных заместителей и ближайших помощников;
- функциональную, объединяющую руководителя и специалистов функционального подразделения (отдел, бюро, служба), которые реализуют общую функцию управления и имеют близкие профессиональные цели и интересы,
- производственную, в которую входит руководитель и производственный персонал, занятый технологической обработкой предмета труда на нижнем уровне управления (звено, бригада, участок).

С момента образования формальные группы становятся социальной средой, в которой сотрудники начинают взаимодействовать, между собой в рамках неформальных групп. **Неформальные группы** — это образованные на принципах свободного выбора малые

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

социальные группы, в которых сотрудники вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей. Такие группы создаются сотрудниками организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, увлечениями, привычками, а не под воздействием руководства.

Основная причина создания неформальных групп заключается в естественном стремлении людей к объединению, к обеспечению устойчивых форм взаимодействия. Членство в группе придает человеку ощущение защищенности, от группы он ждет поддержки и помощи в решении личных задач. Группа помогает решить многие вопросы психологии взаимодействия, избежать одиночества, ощутить собственную значимость и т.п. В основу причин создания неформальных групп положены определенные потребности, среди которых можно выделить:

- принадлежность, которая отражает потребность любого человека в удовлетворении желания принадлежать к определенной социальной группе, в которой он мог бы поддерживать социальные контакты в общении, беседах, симпатиях и т.п.,
- помощь как средство разрешить текущие проблемы без обращения к формальному руководству,
- защиту, которая отражает потребность в социальной защищенности, особенно в условиях рыночной конкуренции и роста безработицы,
- общение, которое связано с потребностью в доброжелательных человеческих отношениях, обмене информацией, консультациях, советах и т.п.,
- симпатии, обусловленные психологическим выбором в установлении дружеских отношений.

Неформальные группы имеют ряд специфических особенностей, отличающих их от формальных групп и групп партнеров. В составе неформальной группы обязательно присутствует *неформальный лидер -член группы, который в силу своих личностных качеств, жизненного опыта, манеры поведения, компетентности и отзывчивости наделен группой неформальными властными полномочиями.* Неформальная группа после ее создания проходит период образования внутренней структуры в виде стабильного состава и соподчиненности членов группы, функ-

циональной и ролевой структуры. Сильное воздействие на членов группы и на направление ее работы (достижение целей организации, создание особых условий работы для членов группы, сопротивление действиям руководства) оказывают нормы группового поведения. *Нормы поведения — это моральный кодекс группы, соблюдение которого является главным условием принадлежности к группе, признания и поддержки членов группы.* При этом существует социальный контроль за соблюдением норм поведения членами группы. Социальный контроль осуществляет лидер группы или специально выделенный член группы. Контроль распространяется значительно шире чисто формального соблюдения норм поведения, в том числе на форму одежды, приемлемую музыку, танцы, язык жестов, ежедневные потребности 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

Эффективность работы неформальной группы зависит от размера и состава группы, распределения ролей, внутреннего психологического климата, сплоченности и единомыслия, сопротивления переменам. Ключевой задачей лидера группы является формирование оптимальной ролевой структуры группы. Различают следующие типовые роли в неформальных группах:

- *организатор* — сангвиник или флегматик с высоким уровнем интеллекта, получивший признание и лидерские полномочия в группе; организует обсуждение проблем, налаживает коммуникации между членами группы, руководит процессом принятия решений, улаживает конфликты;
- *генератор идей* — сангвиник или холерик с высоким уровнем интеллекта, обладающий энциклопедическими знаниями; выдвигает новые идеи, определяет альтернативы принятия решения, активно участвует в их обсуждении;
- *эксперт* - - оптимист с высоким уровнем интеллекта, имеющий большой опыт и стаж работы; определяет истину в обсуждаемой проблеме, выдвигает аргументы и ориентирует группу в нужном направлении;
- *исполнитель* - - флегматик или холерик со средним или низким уровнем интеллекта, обладающий хорошей памятью и исполнительской дисциплиной;
- *связной* -- холерик со средним уровнем интеллекта, подвижный, коммуникабельный, без комплексов; обеспечивает информационные связи с другими группами, связывает лидера с членами группы, доставляет свежую неформальную информацию;

Глава 1- Властные отношения и лидерство и управлении

131

- *критик* — пессимист со средним уровнем интеллекта, иногда находится в оппозиции к группе; критически рассматривает идеи, занимается активным поиском недостатков в решении проблемы. Типовое распределение ролей в группе обеспечивает возможность конкретного и активного участия каждого члена группы в решении поставленных лидером задач и объединяет членов группы в сплоченный и работоспособный коллектив.

1.2. Властные отношения

Власть — это способность оказывать влияние на поведение людей. Использование власти в процессе управления по оіношению к индивидууму, группе и организации в целом, подразумевает, что:

- власть — это потенциал в распоряжении ее пользователя, i.e. она существует постоянно, а не только тогда, когда применяется,
- между пользователем власти и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость,
- тот, по отношению к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Концепция власти строится на взаимодействии сотрудников и групп в организации. Власть пронизывает все проявления жизнедеятельности организации, поддерживает ее

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

структуру. У сотрудника власть может появиться в силу занимаемой должности или от личного воздействия, а также от их комбинации. Власть по должности не определяется самой должностью, а делегируется должностному лицу теми, кому оно подотчетно. Объем такой власти зависит от уровня доверия, которое должностное лицо может получить от вышестоящего руководителя. Делегированная сверху власть может быть в любое время отозвана, поэтому нет прямой зависимости между уровнем должности и объемом властных полномочий.

В отличие от власти по должности личная власть — это степень уважи-1ельного и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных. Такой тип власти основан на близости целей и делегируется снизу, от подчиненных. Она может быть отобрана подчиненными, как реакция на неправильные действия. Наиболее благоприятной ситуацией является сосредоточение в одних руках личной власти и власти по должности.

Организационные основы власти по должности составляют ее источники: принятие решений, вознаграждение, принуждение, власть над ресурсами, власть связей.

-I

Современная практика управления практически исключает принятие решения одним человеком. В подготовке решения принимают участие различного рода специалисты и эксперты, поэтому степень использования *принятия решений как источника власти* зависит от возможностей должностного лица влиять на конкретные решения на всем протяжении процесса их принятия.

Власть вознаграждения проявляется в том, что в зависимости от ожидаемого уровня компенсации трудовых усилий в форме благодарности, премии, продвижения, дополнительного отпуска и т.п., подчиненный прилагает определенную степень усердия в исполнении приказов и распоряжений руководства.

Принуждение как источник власти определяет способность руководителя влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности и т.п. В основе восприятия этого источника власти лежит страх быть наказанным за невыполнение распоряжения.

Для своего функционирования организация должна располагать различного рода *ресурсами,* регулирование доступности которых образуют источник власти. При объективной ограниченности ресурсов разделение структуры организации на уровни позволяет высшему уровню руководства контролировать ограниченные ресурсы, укрепляя право на власть.

Власть связей строится на способности должностного лица воздействовать на подчиненных через воспринятую ими равнозначность данного лица с влиятельными людьми в организации или за ее пределами. При этом реального уровня равнозначности может не существовать, однако воспринятая подчиненными власть связей добавляет должностному лицу влиятельности в общении с другими людьми.

К группе источников, составляющих основу личной власти, относятся: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации.

https://право.информ2000.рф
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 власть не связана с определенной должностью, а определяет способность человека влиять на поведение других людей исходя из своего более высокого уровня подготовки, образования, опыта и таланта, умения и навыков, а также наличия специализированных знаний.

Власть примера связана со способностью влиять на подчиненных благодаря личной привлекательности, основанной на личностных качествах и стиле руководства.

Право на власть разделяет руководителей одного уровня по способности использования властных полномочий.

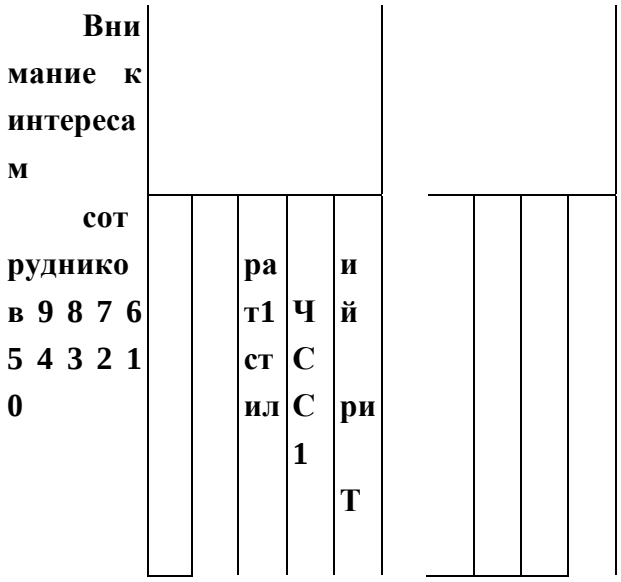
Глава I. Властные отношения и лидерство в управлении

133

Власть информации основана на возможности доступа к нужной и важной информации и умения использовать ее для влияния на подчиненных, так как позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения.

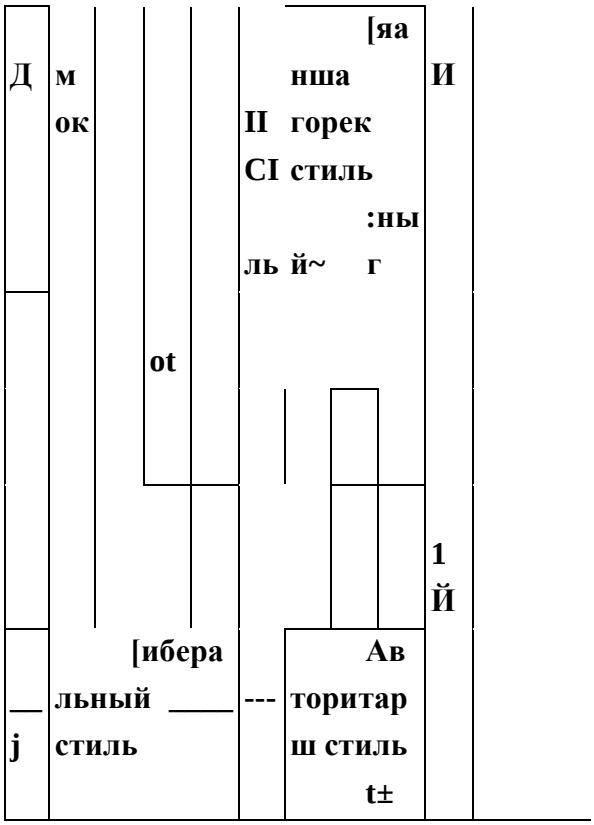
Суть использования властных полномочий в управлении персоналом заключается в единстве групповой организации и единоначалия. Властная вертикаль единоначалия (управления сверху) всегда дополняется самоуправлением снизу, что позволяет трудовому коллективу функционировать даже при временном отсутствии своего руководителя. Предметом труда руководителя является совокупность организационных, управленческих и межличностных отношений в процессе управления. Исходя из того, на каких принципах построены отношения руководителя и подчиненных, формируется стиль руководства, как важный элемент деловой культуры организации.

Условно можно выделить пять стилей руководства (рис. 2.1): • либеральный, демократически и, организаторский, авторитарный, компромиссный.



https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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



1 23456789 Внимание к производству ***Рис. 2.1.*** *Стили руководства персоналом*

Либеральный руководитель придерживается позиции полного невмешательства в ход событий, отстраняется от решения как производственных, так и социальных проблем, полагаясь на самоорганизацию трудового коллектива и самостоятельность своих заместителей.

Руководитель *демократического стиля* стремится к максимальному учету интересов и потребностей сотрудников в ущерб достижению производственных результатов.

Организаторский стиль руководства является наиболее эффективным и максимально ориентирован на одновременный учет нужд производства и интересов сотрудников.

Для *авторитарного стиля* характерна ориентация на результаты предмета деятельности организации и выполнения функций подразделений при полном игнорировании интересов трудового коллектива.

Руководитель *компромиссного стиля* ориентирован на сохранение сложившегося порядка и системы управления, одинаково мало заботится о максимальном использовании производственного и творческого потенциала сотрудников, занят манипулированием факторов производства и человеческих отношений в коллективе.

1.3. Лидерство и власть

Руководство (формальное лидерство) — это процесс управления трудовой деятельностью коллектива, осуществляемый руководителем как посредником социального контроля и власти на основе административно-правовых полномочий и социальных 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

Неформальное лидерство как специфический тип отношений управления основывается на процессе взаимодействия в организации и отличается от руководства тем, что группа последователей признает личностные и физические качества лидера, передает ему властные полномочия, наделяет его ответственностью, а также оказывает ему необходимую поддержку в достижении поставленной цели. Право на власть приобретается неформальным лидером в ходе формирования группы последователей, и реально лидер пользуется им только до того момента, пока это признается его последователями. Для этого лидеру надо найти своих последователей и постоянно демонстрировать личностные качества и образцы поведения.

Лидерство не подменяет собой руководство, а дополняет и развивает его. Наибольший эффект может быть достигнут, когда инструменты руководства и неформального лидерства сосредоточены в одних руках. С

точки зрения групповой деятельности неформальный лидер в группе выполняет две основные функций:

- устанавливает и поддерживает эталоны приемлемого группового поведения (доброжелательность, ответственность, взаимопонимание и т.п.) или негативные формы поведения группы (агрессивность, обособленность, стяжательство и т.д.),
- установив нормы, цели, обычаи и традиции, мотивирует поведение каждого члена группы, заставляя его следовать эталонам группового поведения.

К оценкам лидера добровольно и зачастую неосознанно присоединяется большинство членов группы, одобряя или порицая своего товарища. Зависимость социального статуса каждого члена группы от групповой солидарности и внутригруппового контроля делает коллектив в социально-психологическом плане эффективным средством воспитания. Эффект лидерства проявляется в проблемных ситуациях, возникающих в процессе групповой деятельности. С точки зрения достижения групповых целей лидерство может иметь как позитивное, так и негативное последствия. Выделяют два резко противоположных типа лидерства: инструментальный и эмоциональный.

Инструментальный лидер — это член группы, берущий на себя инициативу в решении проблемной ситуации, в соответствии с групповыми целями и обладающий соответствующими знаниями, информацией, навыками и методами.

Эмоциональный лидер — это член группы, берущий на себя функции регулирования группового настроения в проблемных ситуациях. В позитивном плане эмоциональный лидер стремится предупредить и разрешить конфликты, разрядить эмоциональное напряжение, возникающее у членов группы в конфликтных ситуациях, чем способствует достижению групповых целей и повышению эффективности групповой деятельности. Однако под влиянием неудач и трудностей эмоциональный лидер может стать зачинщиком недовольства, паники, асоциального поведения группы.

Основой лидерства является специфический тип отношений управления или лидерский тип, который определяется как отношения “лидер-последователь”. Эффективность

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

лидерства определяется уровнем его взаимоотношений с последователями, (рис. 2.2).

L

136

Часть II Управление трудовым коллективом

Высокая

(все ясно,

что делать)

t

Структурированность работы

1

Низкая

(не ясно,

что делать)

Начальник	Лидер
Подчиненный или “Собственное управление”	Последователь или “Эффективное лидерство”
Хозяин	Участник
Работник или “Неэффективное лидерство”	Участник или “Самоуправление”

Неразвитые

(ШВНСИМОСІ Ь II

воздействие)

. Отношения по работе

Ра шитые

• (в saoMii laBticuMoci ь и BiaiiMO/iciiciBiie)

Рис. *2.2. Типы отношений мправления*

'

При наличии отношений “хозяин-работник” последователь тратит свои силы во благо группы, возглавляемой лидером, не имея практически никаких прав. Власть лидера в этом случае носит абсолютный характер и может распространяться на все вопросы жизнедеятельности группы. Эффективность групповой деятельности при таком типе отношений проявляется в способности группы в короткие сроки решать достаточно сложные задачи в наименее благоприятных условиях. Это достигается путем сплочения всех членов группы вокруг одного лидера. Такой тип лидерства является наиболее распространенным в современном семейном, торговом и фермерском бизнесе.

Данному типу лидерства присущи определенные недостатки, снижающие эффективность, 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

• проведение организационных изменений в группе зависит только от желаний лидера,

• при достижении поставленных целей лидер зачастую пытается удержать власть искусственным усложнением ситуации, что не всегда согласуется с интересами отдельных членов группы,

• уход или устранение лидера ведет к дезорганизации группы на неопределенное время.

Более сложным рыночным структурам соответствуют иные типы лидерских отношений (см. рис. 2.2).

Современная социология признает, что лидерские способности можно развить, а умениям можно научиться. Лидером становятся не сразу, и этому обычно предшествует определенный тип служебной карьеры, помогающий развивать эти навыки и умения. Однако основополагающим является то, что лидерство — это не выбор навыков и умений, а качество характера, в первую очередь, готовность к риску.

Лидерство в отличие от руководства не концентрирует внимание на •юм, чтобы люди делали вещи правильно, а способствует тому, чтобы делались правильные вещи. Эффективный менеджер не обязательно должен быть и эффективным лидером, что находит отражение в их основных характеристиках.

Характеристики менеджера и лидера

Менеджер:

администратор поручает

работает по целям других в основе действий лежит план полагается на систему использует доводы контролирует поддерживает движение профессионален принимает решения делает дело правильно уважаем _____

Лидер:

инноватор

вдохновляет

работает по собственным целям

в основе действий лежит видение

полагается на людей

использует эмоции

доверяет

дает импульс движению

энтузиаст

реализует решения

делает правильное дело

обожаем

ПРАКТИКУМ

Тест "Лидер"

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Предложено 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответа. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его на бланке ключа

1. Часто ли Вы бываете в центре внимания окружающих? а) *да;* б) *нет.*

2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих Вас людей занимают более высокое положение по службе, чем Вы?

а) *да;* б) *нет.*

3. Находясь на собрании людей, равных Вам по служебному положению, испытываете ли Вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

а) *да;* б) *нет.*

4. Когда Вы были ребенком, нравилось ли Вам руководить играми ваших маленьких друзей?

а) *да;* б) *нет.*

5. Испытываете ли Вы большое удовольствие, когда Вам удается убедить кого-либо, кто Вам до этого возражал?

а) *да;* б) *нет.*

6. Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком? а) *да;* б) *нет.*

7. Согласны ли Вы с утверждением: “Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей”?

а) *да;* б) *нет.*

8. Испытываете ли Вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность?

а) *да;* б) *нет.*

9. Теряли ли Вы иногда хладнокровие в беседе с людьми? а) *да;* б) *нет.*

10. Доставляет ли Вам удовольствие, когда Вы видите, что окружающие побаиваются Вас?

а) *да;* б) *нет.*

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли Вы занять место за столом, расположенное таким образом,

Глава I- Властные отношения и лидерство в управлении

139

чтобы оно позволяло Вам легко контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

а) *да;* б) *нет.*

12. Считаете ли Вы обычно, что Ваша внешность производит внушительное (импозантное)впечатление?

а) *да',* б) *нет.*

13. Считаете ли Вы себя мечтателем?

а) *да;* б) *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

14. Легко ли Вы теряетесь, если люди, которые Вас окружают, не согласны с Вашим мнением?

а) *да;* б) *нет.*

15. Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?

а) *да;* б) *нет.*

16. Если мероприятие, которым Вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:

а) *Вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;* б) *умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.*

17. Какое из этих двух мнений приближается к Вашему собственному?

а) *настоящий руководитель должен сам делать дело, далее в мелочах;* б) *настоящий руководитель должен уметь управлять,*

18. С кем Вы предпочитаете работать?

а) *с людьми покорными;* б) *с людьми строптивыми.*

19. Стараетесь ли Вы избегать горячих дискуссий? а) *да;* б) *нет.*

20. Когда Вы были ребенком, часто ли Вы сталкивались с властностью Вашего отца? *

а) *да;* б) *нет.*

21. Умеете ли Вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с Вами был не согласен?

а) *да;* б) *нет.*

22. Представьте такую сцену. Во время прогулки с друзьями в лесу Вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:

а) *вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;* б) *вы просто полагаетесь на решение других.*

23. Есть выражение: “Лучше быть первым в деревне, чем вторым городе”. Если бы Вы делали выбор, то что бы Вы предпочли:

а) *быть первым в деревне;* б) *быть вторым в городе.*

24. Считаете ли Вы, что Ваше мнение сильно влияет на других ль дей?

а) *да;* б) *нет.*

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить Вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?

а) *да;* б) *нет.*

26. С Вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто: а) *самый компетентный;* б) *у кого самый сильный*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

характер.

27. Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей? а) *да;* б) *нет.*

28. Умеете ли Вы уважать дисциплину вокруг вас? а) *да;* б) *нет.*

29. Какой из двух типов руководителей кажется Вам более значитель ным (предпочтительным)?

а) *тот, который все решает сам;* б) *тот, который постоянно советуется.*

30. Какой из двух типов руководства, по Вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?

а) *коллегиальный тип;* б) *авторитарный тип.*

31. Часто ли у Вас бывает впечатление, что другие Вами злоупотре? л я ют?

а) *да;* б) *нет.*

32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к Вашему образу?

а) *громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман, ответы не полезет;* б) *негромкий голос, неторопливые сдержанные жесты, задумчивый взгляд.*

33. На рабочем совещании Вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но Вы уверены в своей правоте. Как Вы поведете себя? а) *будете молчать;* б) *будете отстаивать свою точку зрения.*

34. Называют ли Вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?

а) *да;* б) *нет.*

Глава I. Властные отношения и лидерство а управлении

141

35. Если на Вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли Вы при этом чувство тревоги?

а) *да;* б) *нет.*

36. Что Вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности? а) *работать под руководством хорошего руководителя',* б) *работать независимо.*

37. Как Вы относитесь к такому утверждению: “Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов”?

а) *это верно;* б) *это неверно.*

38. Случалось ли Вам покупать что-то, в чем Вы не испытывали не--обходимости, под влиянием мнения других лиц?

а) *да;* б) *нет.*

39. Считаете ли Вы, что Ваши организаторские способности выше средних?

а) *да;* б) *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

40. Как Вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями? а) *трудности обескураживают;* б) *трудности заставляют действовать активнее.*

41. Часто ли Вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают?

а) *да;* б) *нет.*

42. Считают ли, что Ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?

а) *да;* б) *нет.*

43. Если Вам предстоит произвести реорганизацию, то как Вы поступаете?

а) *ввожу изменения немедленно;* б) *предлагаю медленные, эволюционные изменения.*

44. Если это необходимо, сумеете ли Вы прервать слишком болтливого собеседника?

а) *да;* б) *нет.*

45. Согласны ли Вы с такой мыслью: “Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно”?

а) *да;* б) *нет.*

46. Считаете ли Вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?

а) *да;* б) *нет.*

142

Часть II Управление трудовым коллективом

47. Кем (из предложенных профессий) Вам в молодости хотелось стать?

а) *известным художником,* б) *руководителем коллектива, композитором, постом и т.д.*

48. Какую музыку Вам приятней слушать?

а) *торжественную, могучую',* б) *тихую, лирическую.*

49. Испытываете ли Вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?

а) *да;* б) *нет.*

50. Часто ли Вы встречаете человека с более сильной волей, чем у Вас?

а) *да;* б) *пет.*

К л ю ч:

Вопрос	Ваш ответ	Вопрос	Ваш 01ист
1.	а б	26.	а б
2.	а б	27.	б а
3.	б а	28.	а б
4.	а б	29.	б а

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

5.	а		30.	б	
	б			а	
6.	б		31.	а	
	а			б	
7.	а		32.	а	
	б			б	
8.	б		33.	а	
	а			б	
9.	б		34.	а	
	а			б	
10.	а		35.	б	
	б			а	
11.	а		36.	б	
	б			а	
12.	а		37.	а	
	б			б	
13.	б		38.	б	
	а			а	
14.	а		39.	а	
				б	
15.	а		40.	б	
	б			а	
16.	б		41.	а	
	а			б	
17.	б		42.	а	
	а			б	
18.	б		43.	а	
	а			б	
19.	б		44.	а	
	а			б	
20.	а		45.	б	
	б			а	
21.	а		46.	а	
	б			б	
22.	а		47.	б	
	б			а	
23.	а		48.	а	
	б			б	
24.	а		49.	б	
	б			а	

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

25.	б а	50.	б а

Результат: Подсчитайте баллы. При ответе на вопрос Вы получаете балл только за вариант “а” или “б” в левой колонке.

Глава I. Властные отношения и лидерство в управлении

143

Степень выраженности лидерства: **до** 25 **баллов:** лидерство выражено слабо; **26-35 баллов:** средняя выраженность лидерства; **36-40 баллов:** лидерство выражено в сильной степени; **свыше 40 баллов:** склонность к диктату.

Тест “Готовность к риску”

Тест позволяет оценить степень готовности к риску. Риск понимается как действие наудачу в надежде на счастливый исход или как возможная опасность, как действие, совершаемое в условиях неопределенности.

Инструкция: Оцените степень своей готовности совершить действия, о которых Вас спрашивают. При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме:

2 балла — полностью согласен, полное “ДА”;

1 балл — больше “ДА”, чем “НЕТ”;

О баллов — ни “ДА”, ни “НЕТ”, нечто среднее;

- 1 балл — больше “НЕТ”, чем “ДА”;

- 2 балла — полное “НЕТ”.

1. Могли бы Вы превысить установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?

2. Согласились бы Вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?

3. Стали бы Вы на пути убегающего опасного взломщика?

4. Могли бы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/ч?

5. Можете ли Вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?

6. Стали бы Вы первым переходить очень холодную реку?

7. Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет Вам вернуть эти деньги?

8. Вошли бы Вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?

9. Могли бы Вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?

10. Могли бы Вы без тренировки управлять парусной лодкой?

144 *Часть 11 Управление трудовым коллективом*

\ 1. Рискнули бы Вы схватить за уздечку бегущую лошадь?

12. Могли бы Вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?

13. Могли бы Вы совершить прыжок с парашютом?

14. Могли бы Вы при необходимости проехать без билета от Владивостока до Москвы?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

15. Могли бы Вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел Ваш знакомый, который совсем недавно пострадал в тяжелом дорожном происшествии?

16. Могли бы Вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарный команды?

17. Могли бы Вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом пойти на опасную для жизни операцию.

18. Могли бы Вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/ч?

19. Могли бы Вы в виде исключения вместе с семью другими людьми подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?

20. Могли бы Вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?

21. Взялись бы Вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?

22. Могли бы Вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?

23. Могли бы Вы по указанию Вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил Вас, что провод обесточен?

24. Могли бы Вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?

25. Могли бы Вы, имея билет, но без денег и продуктов, доехать из Москвы до Хабаровска?

Подсчитайте количество набранных баллов в соответствии с инструкцией.

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения. Положительные ответы, свидетельствуют о склонности к риску.

Значения теста: от -50 до + 50 баллов.

Результат:

меньше — 30 баллов: слишком осторожны; **от —10 до + 10 баллов:** средние значения; **свыше + 20 баллов:** склонны к риску.

Глава 1. Властные отношения и лидерство в управлении

145

Тест “Настойчивость”

Тест позволяет оценить степень Вашей настойчивости в достижении цели.

Инструкция: Оцените степень сложности для Вас предложенных ситуаций в баллах:

1 — не сложно, легко добиваюсь успеха;

2 — средняя сложность;

3 — очень сложно, требует значительных усилий.

1. Ответ работнику, требующему особого снисхождения к себе.

2. Ответ работнику, настойчиво требующему вашей помощи.

3. Обращение за помощью к другим.

4. Обращение к людям, занимающим высокие должности и очень занятым.

5. Производственные совещания по вопросам реорганизации.

6. Отношения с работником, плохо выполняющим свои обязанности и при этом выдвигающим свои требования.

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

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

7. Обсуждение с подчиненным вопросов условий и оплаты труда.

8. Требовательность к работнику, работающему “из-под палки”.

9. Применение различного рода наказаний.

10. Увольнение нерадивого работника.

11. Работа с людьми, недооценивающими или безразличными к Вашим идеям.

12. Обсуждение с начальством вопросов повышения Вас в должности или в оплате.

13. Отстаивание своих интересов.

14. Аккуратное выполнение всех запланированных дел.

15. Отстаивание собственного мнения, отличного от мнения руководства.

16. Отказ от несущественного задания, хотя время и позволяет его выполнить.

17. Необходимость заниматься второстепенными делами в ущерб главному.

18. Разрешение конфликтных ситуаций.

19. Выступление перед аудиторией.

Ключ: Подсчитайте количество набранных баллов.

Результат: **свыше 45**— низкая настойчивость; **35-45** — средние значения; **меньше 30** — высокий показатель.

Тест “Эффективность руководства”

Инструкция: Ответьте “да” или “нет” на следующие вопросы.

1. Стремитесь ли Вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?

2. Стремитесь ли Вы сотрудничать с другими людьми?

3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?

4. Поясняете ли Вы причины, заставившие Вас принять то или иное решение?

5. Доверяют ли Вам подчиненные?

6. Вовлекаете ли Вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.

7. Поощряете ли Вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?

8. Помните ли Вы имена всех людей, с которыми общаетесь?

9. Предоставляете ли Вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?

10. Контролируете ли Вы ход выполнения задания?

11. Помогаете ли Вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?

12. Выражаете ли Вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?

13. Стремитесь ли Вы найти в людях лучшие качества?

14. Знаете ли Вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

15. Знаете ли Вы интересы и устремления ваших подчиненных?

16. Умеете ли Вы быть внимательным слушателем?

17. Благодарите ли Вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?

18. Делаете ли Вы критические замечания своим подчиненным наедине?

19. Отмечаете ли Вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?

20. Доверяете ли Вы своим подчиненным?

21. Стремитесь ли Вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?

22. Поясняете ли Вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?

23. Оставляете ли Вы время себе и подчиненным для планирования работ?

Гчава I Властные отношения и лидерство в управлении

147

24. Есть ли у Вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год вперед?

25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованием времени?

26. Читаете ли Вы регулярно специальную литературу?

27. Имеете ли Вы достаточно большую библиотеку но специальности?

28. Заботитесь ли Вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?

29. Любите ли Вы выполнять сложную, но интересную работу?

30. Эффективно ли Вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?

31. Знаете ли Вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?

32. Занимаетесь ли Вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?

33. Держите ли Вы определенную дистанцию с подчиненными?

34. Относитесь ли Вы к сотрудникам с пониманием и уважением?

35. Вы уверены в себе?

36. Хорошо ли Вы знаете свои сильные и слабые стороны?

37. Часто ли Вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?

38. Регулярно ли Вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?

39. Достаточно ли Вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?

40. Готовы ли Вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Подсчитайте, пожалуйста, количество ответов “да” и “.нет”.

Результат: Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ “да”. 40 “да” — результат идеального, наивысшего

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

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

управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если Вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете. Важно отметить, сколько Вы дали ответов “нет” и на какие именно вопросы. Здесь Ваши слабые места. Какой результат — соотношение “да” и “нет” — считается оптимальным? Это зависит от уровня Ваших требований к себе. Хороший Управленческий потенциал характеризуют более 33-х ответов “Да”.

***Тест “Неэффективный** руководитель”*

Для дополнительной самопроверки ответьте, пожалуйста, еще на 20 вопросов, которые являются КРИТЕРИЯМИ НЕЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Вам будут предложены некоторые утверждения, с которыми Вы либо согласитесь (ответ “да”), либо не согласитесь (ответ “нет”).

1. Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями.
2. Вы компетентнее других и поэтому стараетесь все делать сами.
3. Основная часть Вашего рабочего времени уходит на детали, второстепенные вопросы.
4. Вам приходится делать много дел одновременно.
5. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности.
6. Вам приходится работать по 10-14 часов в сутки.
7. Часто приходится дома заниматься производственными проблемами.
8. Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
9. Стараетесь принять наилучшее решение, а не самое реальное.
10. Стараетесь, чтобы ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах.
11. Вам постоянно приходится идти на компромиссы, уступки.
12. В случае неуспеха дела ищите, кто из подчиненных виноват.
13. Чувствуете себя орудием в руках других людей.
14. Действуете по привычной схеме в разных производственных и житейских ситуациях.
15. Считаете, что полная информированность подчиненных о ходе дел на предприятии снижает эффективность их труда.
16. В экстремальных ситуациях предпочитаете не брать на себя ответственность за судьбу коллектива, а сообща решаете что делать.
17. Считаете, что подчиненные не должны обсуждать распоряжений руководителя.
18. Считаете, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием, профессиональными способностями.
19. Стараетесь не рисковать, “не высовываться”.
20. Работаете в узкой профессиональной области, остальное вас мало касается.

Подсчитайте, пожалуйста, количество ответов “да” и “нет”.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Результат: Высокий управленческий потенциал предполагает ответы “нет” на все вопросы. Ваши **слабые места в ответах “да”.** Вы можете считать свое управление достаточно эффективным, если дали **не менее 15 ответов “нет”.**

Рекомендуемая литература

1. *Блейк Р.Р.. МоутонДС.* Научные методы управления. Киев. 1990.
2. Власть: философско-политические аспекты: Сборник. М.. 1989.
3. *Зигсрт К . Лапг Л.* Руководить без конфликтов. М.. 1990.
4. *Красовскии Б.Д.* Руководитель трудовою коллектива: из оиьпа психолого-управленческого консультирования. М., 1989.
5. *Красовскии БД.* Организационное поведение. М. 2000.
6. *Курицын А.Н* Секреты эффективной работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. М.. 1994.
7. *Омаров А.М.* Руководитель. Размышления о стиле руководства. М.. 1987.
8. *Оучп У.* Методы организации производства: японский и американский подходы. М., 1984.
9. *Петровский А.В.* Личность. Деятельность. Коллектив. М., 1982.
10. Философия власти / Под ред. В.В. Ильина. М., 1993.
11. *ЯкоккаЛ* Карьера менеджера. М., 1991.

Глава 2. Регламентация управления

Предприятие, лишенное стандартных писаных инструкций, неспособно к неуклонному движению вперед

Г. Эмерсон

Регламент — *это совокупность норм и правил, определяющих порядок деятельности организации и оформленных в виде административных и организационных документов.* Наличие таких документов, специфичных для конкретных организаций, обеспечивает стройность и слаженность системы управления, исключает анархию и бюрократический либерализм в отношениях среди персонала и с внешней средой. Регламент организации можно классифицировать по признакам принадлежности к определенным элементам системы управления:

- регулирующие деятельность организации в целом как единого юридического лица (устав, философия организации, учредительский договор, правила внутреннего распорядка и др.);
- регулирующие работу персонала как совокупности взаимосвязанных групп работников (положения о подразделениях, модели рабочих мест, должностные инструкции, контракты и т.п.);
- регулирующие информационное обеспечение (делопроизводство, документооборот, классификаторы, базы данных и др.);
- регулирующие порядок работы с оргтехникой (размещение, паспорта, инструкции по эксплуатации и т.д.),
- нормирующие процесс управления (матрица функций, графики процессов, технологические карты 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

2.1. Философия организации

Философия организации устанавливает совокупность внутриорга-низационных принципов и правил взаимоотношений персонала. Это своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе трудового воспитания всем персоналом организации. Такой своеобразный моральный кодекс поведения внутри организации гарантирует успех и благополучие, сокращение конфликтных ситуаций, рост имиджа организации. Несомненно, что многие вопросы философии организации нашли отражение в ее программных и нормативных документах. Однако единый свод философских утверждений необходим и позволяет:

- строго регламентировать служебные отношения между сотрудниками, сотрудниками и покупателями, поставщиками и т.п.;
- ускорить адаптацию вновь принимаемых работников;
- стандартизировать взгляды на самоуправление, выборность руководства, единоначалие, роль трудового коллектива в управлении и т.д.;
- узаконить или регламентировать политику собственника в отношении персонала и организации в целом;
- сохранить или упрочить конкурентоспособность организации независимо от возможных изменений в ее руководстве.

При разработке философии организации необходимо основываться на действующих нормативных актах (Конституции РФ, Гражданском кодексе, Трудовом Кодекс РФ, Декларации прав человека и т.д.), Уставе и коллективном договоре организации, особенностях национальной и региональной культуры, мировом и российском опыте лучших компаний. Философия организации должна учитывать: национальный состав сотрудников, региональную специфику (город, поселок, село и др.), тип производства, отрасль, количественный состав персонала, материальный и культурный уровень жизни, личные убеждения собственника и руководителя организации.

Каждая промышленно развитая страна мира имеет свои отличительные особенности в формулировании философии бизнеса. В российских условиях лишь крупные предприятия, сохранившиеся или созданные на базе государственной собственности, имеют свою историю, приоритеты работы с персоналом, традиции четкой дисциплины, социальные гарантии. Для большинства организаций малого и среднего бизнеса характерно полное отсутствие собственной философии, что способствует жесткому и не всегда гуманному отношению к персоналу со

стороны собственника и максимальному ограничению демократизации управления.

Примерная философия организации, как правило, определяет:

- цели и задачи организации;
- декларацию прав сотрудника;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

- что поощряется и запрещается;
- деловые и нравственные качества;
- условия труда и организацию рабочих мест;
- оценку и оплату труда;
- социальные блага и гарантии;
- возможности реализации увлечений, условия отдыха.

1

Примерная философия предприятия1 **1. Цели и задачи организации**

Цель организации — обеспечение полного материального благосостояния и всестороннего развития рабочих и служащих на основе выпуска и реализации качественной продукции (работ и услуг).

Задачи организации:

- определение правильной стратегии развития маркетинга организации в соответствующей отрасли народного хозяйства. Научно-техническая и конструкторская подготовка конкретного типа производства, способствующая выпуску качественной продукции;
- организация эффективной системы управления организацией и её подразделениями (структура, персонал, информация). Выпуск качественной продукции, соответствующей мировым (национальным, отраслевым) стандартам;
- обеспечение гуманной социальной политики в области оплаты, охраны труда и уровня жизни работников.

Критериями достижения цели являются:

1. максимализация прибыли от всех видов деятельности;
2. снижение затрат (себестоимости) работ и услуг;
3. рост объемов (выручки) от всех видов деятельности;
4. повышение качества продукции и услуг;
5. снижение текучести кадров;
6. максимализация доходов и уровня жизни сотрудников;

1 *Егоршин А.П.* Управление персоналом. Н. Новгород, НИМБ. 2001.

минимизация числа рабочих мести служащих; расширение сфер и видов деятельности.

2. Декларация прав сотрудника

Каждому человеку гарантированы следующие права.

Личные и гражданские права сотрудника на: жизнь, достойную человека, и увеличение ее продолжительности; личную неприкосновенность, уважение человеческого достоинства, чести и репутации, свободное развитие личности; защиту от произвольных посягательств и вмешательства в личную и семейную жизнь;

выбор места жительства, свободное передвижение по территории государства;

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

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

приобретение гражданства; повсеместное признание и судебную защиту своих прав и свобод.

Культурные права на:

участие в культурной жизни и пользование достижениями отечественной и мировой культуры;

свободу преподавания, научную и творческую деятельность; собственность и ее защиту;

отдых и досуг для благоприятного использования свободного времени в целях духовного, культурного и физического развития.

Социальные права на:

уровень жизни, необходимый для поддержания благосостояния человека и его семьи;

потребительский выбор, полноценное питание, доступность и разнообразие товаров;

' социальные услуги и бытовое обслуживание; наивысший достижимый уровень психического и физического здо-

* ровья, его охрану и медицинскую помощь;

социальное обеспечение, социальное страхование и защиту в случаях социального риска;

государственную помощь при вынужденной миграции. *Права на свободный выбор профессии,*

вида занятости и места работы:

профессиональную ориентацию, подготовку и переподготовку; профессиональную независимость при выполнении трудовых обя занностей;

- продвижение по работе с учетом стажа и квалификации;
- профессиональную реабилитацию и занятость при инвалидности;
- свободу от принудительного и обязательного труда.

Права на охрану труда:

- безопасные, гигиеничные и технологически оборудованные рабочие места;
- профилактику и защиту от риска профессиональных заболеваний и производственного травматизма;
- информацию на об опасных для здоровья факторах, связанных с работой.

Права на справедливое вознаграждение:

- участие в определении условий оплаты своего труда;
- оплату труда, обеспечивающую достойное существование для себя и своих семей;
- повышенную оплату, увеличение компенсационных отгулов за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни;
- первоочередное удовлетворение требований по выплате заработной платы;
- стимулирование добросовестного, инициативного профессионального труда.

Права на ограничение рабочего времени:

- нормальную продолжительность рабочего времени, не превышающую 40 ч. в неделю и 8 ч. в день:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

- освобождение от работы или сокращение ее продолжительности в ночное время;
- неполное рабочее время для ухода за детьми, больными членами семьи, при инвалидности;
- согласованное неполное и гибкое рабочее время.

Права на отпуск:

- предоставление различных видов оплачиваемых отпусков: ежегодного основного, ежегодного дополнительного за особые условия труда, творческого, по беременности и родам, по уходу за малолетними детьми;
- ежегодный основной отпуск не менее___календарных дней;
- использование основного отпуска по частям;
- получение компенсации при увольнении за неиспользованные основной и дополнительные отпуска.

Глава 2- Регламентация управления

155

Права на защиту своих интересов, прав и свобод:

- предварительное предупреждение и денежную компенсацию при увольнении;
- восстановление на работе и выплату денежной компенсации в случае увольнения без законного основания;
- обращение в суд за разрешением трудовых споров.

Право на образование:

- образование должно быть бесплатным, по меньшей мере начальное и общее среднее; среднее образование должно быть обязательным; профессиональное образование должно быть одинаково доступным для всех на основе способностей каждого;
- образование должно быть направлено на полное развитие человеческой личности и воспитание уважения к правам и свободам;
- образование должно содействовать взаимопониманию, терпимости и дружбе между всеми народами, расовыми и религиозными группами;
- родители имеют право приоритета в выборе вида образования для своих малолетних детей;
- организация гарантирует оплату всех видов повышения квалификации и переподготовку рабочих и служащих за счет своей прибыли.

3. Поощряется и запрещается

В организации всемерно поощряется инициатива сотрудников, направленная на:

- рост доходов организации от всех видов деятельности;
- поднятие имиджа через средства массовой информации в администрации области, города, района и на предприятиях;
- экономию материальных, энергетических и информационных ресурсов и сокращение затрат;
- повышение качества продукции, работ и услуг, совмещение профессий, овладение смежными профессиями и должностями;

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

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

- повышение квалификации и рост профессиональных знаний и умений сотрудников;
- привлечение творческих личностей (новаторов, изобретателей, энтузиастов, консультантов)в организацию;
- разработку новых методов и технологических процессов и внедрение их в процесс производства;
- участие во всех формах преподавательской деятельности;
- рост уровня квалификации сотрудников путем обучения в вузах, училищах, колледжах, школах бизнеса.

В организации запрещается разглашать сведения, составляющие коммерческую и служебную тайны, в том числе:

- все виды хозяйственных и трудовых договоров;
- размеры использования единого фонда оплаты труда, включая заработную плату любого сотрудника;
- размеры фонда развития производства;
- общую сумму денежных средств на расчетном счете организации и все взаимоотношения с банком;
- содержание методов и технологий производства;
- перспективы развития организации и вложения финансовых средств в конкретные мероприятия;
- содержание всех документов для служебного пользования;
- анкеты и личные данные сотрудников, особенности их работы, учебы и поведения.

В организации запрещается также:

- употребление спиртных напитков в рабочее время и появление на работе в состоянии наркотического или алкогольного опьянения;
- применение к рабочим и служащим методов физического или грубого психологического воздействия;
- злоупотребление финансовыми или материальными ценностями организации в личных или корыстных целях;
- вступление в интимные отношения сотрудников организации, принуждение к вступлению в интимные отношения сотрудников или клиентов организации;
- курение в корпусах и помещениях, кроме специально отведенного места.

Любые из перечисленных случаев нарушения запретов рассматриваются руководством предприятия и являются причиной немедленного увольнения сотрудника.

4. Деловые и нравственные качества

Деловые качества сотрудника, необходимые для оптимального выполнения им своих функциональных обязанностей в организации: дисциплинированность, самостоятельность, пунктуальность, трудолюбие, хозяйственность, коммуникабельность, исполнительность, умение доводить порученное дело до конца, настойчивость, целеустремленность, умение слушать людей, энергичность.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Нравственные качества сотрудника, необходимые для работы в коллективе и выполнения своих функциональных обязанностей: отзывчи-

вость, доброжелательность, внимательность, способность воспринимать критику, преданность, культурность, порядочность, честность, скромность, справедливость.

В организации не терпимо проявление таких человеческих пороков, как: безответственность, вероломство, грубость, властолюбие, жадность, зависть, интриганство, лень, распущенность, сладострастие, лицемерие, недисциплинированность, непорядочность, нечестность, подлость, предательство, хамство.

Организация вправе проводить социально-психологическое тестирование сотрудника с целью определения объективного набора качеств для конкретной должности и обеспечения хорошего социально - психологического климата в коллективе.

5. Условия труда. Рабочее место

Организация обеспечивает каждому сотруднику комфортные условия труда в офисе, оснащенном современной мебелью и оборудованием:

- отдельный стол и стул (для служащего), отдельное место (для рабочего);
- свободный допуск к шкафам отдела, методическим разработкам и книгам в библиотеке;
- свободный доступ к компьютеру и работу на нем после обучения;
- пользование служебным телефоном;
- использование множительной техники (для служащих);
- пользование служебным транспортом (если организация организует перевозки или положено по должности).

Предприятие рекомендует сотруднику:

- не назначать и не проводить встречи с родственниками и друзьями внутри предприятия;
- сократить до минимума личные разговоры по служебному телефону;
- не использовать любые виды оборудования и транспорт в личных целях без разрешения руководства;
- не вести деловые переговоры в присутствии посторонних лиц, если это приведет к разглашению служебной тайны;
- использовать для отдыха только специально отведенное время (перерывы);
- не допускать свободного использования оборудования посетителями.

Здоровье и работоспособность.

Организация провозглашает здоровый образ жизни, труда и отдыха и готова всемерно этому способствовать. Для решения этой задачи организация:

- обеспечивает сотрудников хорошим рабочим местом с комфортными условиями груда;

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

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

- проводит ежегодное профилактическое медицинское обследование сотрудников;
- оплачивает оздоровительный комплекс;
- предоставляет гибкий рабочий график для занятий спортом;
- предоставляет нормированные перерывы в рабочее время для гимнастических упражнений и отдыха;
- запрещает курение и употребление алкоголя в помещениях организации;
- премирует сотрудников, работающих без больничных листов.

6. Оплата труда

В организации приняты следующие принципы оплаты и оценки труда:

- ориентация на достижение конечного результата;
- сочетание коллективного и личного интересов;
- оплата в зависимости от количества и сложности труда;
- отказ от уравниловки в оплате;
- нормативный метод планирования труда;
- поощрение за совмещение профессий;
- заработная плата сотрудника — служебная тайна;
- нижняя граница заработной платы равна прожиточному минимуму, а верхний предел оплаты отсутствует;
- премирование сотрудника за квартал по коэффициенту трудового вклада (КТВ);
- оценка труда производится непосредственно руководителем;
- дополнительная оплата за счет социальных благ и гарантий;
- дополнительная оплата за выслугу лет;
- штрафование за нанесение материального и морального ущерба. *Оценка труда штатного персонала осуществляется раз в три года*

путем изучения потенциала работников и их индивидуального вклада в конечный результат на основе:

- экономических результатов организации и её подразделений;
- результатов выполнения квартальных и месячных планов;

Глава 2- Регламентация управления

159

- оценки профессиональных знаний и умений;
- анализа равномерности загрузки сотрудников. Оценка производится аттестационной комиссией и хранится в личном деле сотрудника.

7. Социальные блага

Перечень социальных благ определяется ежегодно на общем собрании коллектива организации и зависит от её доходов и финансового состояния. *Минимальный перечень социальных благ,* одинаковых для всех сотрудников, записывается в коллективном договоре и включает в себя:

- получение материальной помощи для приобретения путевки в дом отдыха или денежной компенсации в размере должностного оклада;
- компенсацию расходов на питание в течение рабочего дня;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

- оплаченные банкеты сотрудников в праздничные дни;
- оплату фирменной одежды сотрудников;
- бесплатное пользование спортивным залом и оздоровительными учреждениями (собственными или арендуемыми);
- оплату командировочных и представительских расходов по нормам, действующим в организации;
- компенсацию за использование личного транспорта или городского общественного транспорта в служебных целях;
- подарки ко дню рождения и юбилейным датам;
- оплату детских учреждений и выплату пособий малоимущим семьям;
- оплату расходов в случае свадьбы сотрудника, рождения ребенка;
- оплату возможного улучшения жилищных условий (беспроцентный кредит, жилищный заем и т.д.).

8. Социальные гарантии

Каждому работнику гарантируются следующие *социальные права:*

- ежегодный оплачиваемый отпуск не менее__рабочих дней;
- оплаченный дополнительный отпуск за особые услуги до__рабочих дней;
- оплата больничных листов в случае временной нетрудоспособности или травм в установленном размере;
- страхование жизни сотрудников в размере до__руб.;
- дополнительная пенсия по желанию сотрудника (перечисление части его зарплаты в негосударственный пенсионный фонд);
- оплата расходов в случае смерти сотрудника в сумме до__руб. или

его близкого родственника в размере___руб.;

- выплата единовременного пособия в размере 2-месячного должностного оклада в случае увольнения или сокращения штатов по инициативе администрации;
- платная медицинская помощь в случае полученной трудовой травмы или временной нетрудоспособности.

9. Увлечения (хобби)

В организации принята концепция всестороннего развития личности, поэтому всемерно поощряются разнообразные увлечения сотрудников в свободное время: чтение литературы, занятия искусством, посещение театров и кино, занятие охотой и рыбной ловлей и т.д.

Плановые мероприятия для коллектива организации или её подразделения оплачиваются за счет фонда социального развития.

Организация не поддерживает увлечения азартными играми на деньги (карты, кости, рулетка, скачки и др.).

Организация не рекомендует сотрудникам принимать подарки от клиентов и считает недопустимым предоставление в обмен на них служебной информации.

2.2. Коллективный договор и соглашения

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

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

Коллективный договор — это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации, и заключаемый между **сторонами социального партнерства (работниками и работодателями в лице уполномоченных в установленном порядке представителей).** Трудовой Кодекс Российской Федерации под социальным партнерством признает систему взаимоотношений между работниками и работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленную на обеспечение согласования интересов сторон по вопросам регулирования трудовых и иных, связанных с ними, отношений. Органы государственной власти и органы местного самоуправления выступают в качестве сторон социального партнерства в тех случаях, когда они являются работодателями или их представителями, уполномоченными на представительство законодательно или работодателями.

Основными **принципами социального партнерства** являются:

- равноправие сторон;
- уважение и учет интересов сторон;

Глава 2 Регламентация управления

161

- заинтересованность сторон в участии в договорных отношениях;
- содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе;
- соблюдение сторонами и их представителями законов и иных нормативных правовых актов;
- полномочность представителей сторон;
- свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда;
- добровольность принятия сторонами на себя обязательств;
- обязательность выполнения коллективных договоров и соглашений;
- контроль за выполнением принятых коллективных договоров и соглашений;
- ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров и соглашений.

Взаимоотношения сторон социального партнерства строятся на: федеральном, региональном, отраслевом и территориальном уровнях, а также на уровне организаций. Уровень организации устанавливает конкретные взаимные обязательства в сфере труда между работниками и работодателями.

Формы социального партнерства установлены Трудовым Кодексом и включают в себя:

- коллективные переговоры по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и их заключению;
- взаимные консультации по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства;
- участие работников и их представителей в управлении организацией;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

• участие представителей работников и работодателей в досудебном разрешении споров;

В *системе социального партнерства* интересы работников представляют профессиональные союзы и их объединения или иные группы общественного самоуправления, избираемые работниками. При проведении коллективных переговоров, заключении и изменении коллективного договора, осуществлении контроля за его исполнением, а также при реализации права на участие в управлении организацией, рассмотрении трудовых споров работников с работодателем *интересы работников* представляет первичная профсоюзная организация или иной уполномоченный работниками выборный представитель. Интересы работников по

всем вопросам заключения и осуществления соглашений представляют соответствующие профессиональные союзы и их территориальные организации.

Представителями работодателей по всем вопросам социального партнерства являются руководители организаций или уполномоченные ими лица. По всем вопросам заключения и осуществления соглашений работодателей представляют соответствующие объединения работодателей. Под объединением работодателей понимают некоммерческую организацию, объединяющую на добровольной основе работодателей для представительства интересов и защиты прав своих членов во взаимоотношениях с профсоюзами, органами государственной власти и местного самоуправления. Если работодателями являются государственные и муниципальные предприятия, а также организации, финансируемые из соответствующих бюджетов, то их интересы могут представлять органы исполнительной власти, местного самоуправления, уполномоченные на представительство законодательно или работодателями.

Для обеспечения регулирования социально-трудовых отношений, ведения коллективных договоров, подготовки проектов коллективных договоров, соглашений, их заключения, а также организации контроля за их исполнением на всех уровнях системы социального *партнерства* на равноправной основе образуются комиссии из наделенных необходимыми полномочиями представителей сторон. На федеральном уровне — это постоянно действующая Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений; в субъектах Российской Федерации и на территориальном уровне — трехсторонние комиссии, действующие в соответствии законами субъектов Российской Федерации. На отраслевом уровне могут образовываться комиссии для ведения коллективных переговоров, подготовки проектов отраслевых и межотраслевых соглашений и их заключения. На уровне организации образуются комиссии для ведения коллективных переговоров, подготовки проекта коллективного договора и его заключения.

Участники коллективных переговоров не ограничены в выборе вопросов регулирования трудовых отношений. При недостижении согласия по отдельным положениям проекта коллективного договора в течение трех месяцев со дня начала

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

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

коллективных переговоров стороны обязаны подписать коллективный договор на согласованных условиях с одновременным составлением протокола разногласий. Разногласия могут быть предметом дальнейших переговоров и разрешаться в ходе примирительных процедур (см. гл. 2.6).

Содержание и структура коллективного договора

В коллективный договор могут включаться любые взаимные обязательства сторон по следующим вопросам:

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий и компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение и условия высвобождения сотрудников;
- рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков;
- улучшение условий труда и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;
- соблюдение интересов работников при приватизации организации и ведомственного жилья;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением;
- оздоровление работников и членов их семей;
- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников;
- отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора.

В коллективном договоре с учетом финансово-экономического положения работодателя могут устанавливаться льготы и преимущества для работников; условия труда, более благоприятные по сравнению с установленными законами, иными нормативными правовыми актами и соглашениями.

Коллективный договор заключается на срок не более трех лет и вступает в силу со дня подписания сторонами либо со дня, установленного в коллективном договоре. Стороны имеют право продлить действие коллективного договора, но на срок не более трех лет. Коллективный договор сохраняет свое действие в случае изменения наименования организации или расторжения трудового договора с руководителем организации. При реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) коллективный договор сохраняет силу в течении всего срока реорганизации. При смене

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

форм собственности организации

коллективный договор сохраняет свое действие в течении трех месяцев со дня перехода прав собственности. При реорганизации или смене форм собственности организации любая из сторон имеет право направить другой стороне предложения о заключении нового коллективного договора или продлении действии прежнего на срок до трех лет. При ликвидации организации коллективный договор сохраняет свою силу в течение всего срока проведения ликвидации:

Соглашение — это правовой акт, устанавливающий общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений, заключаемый меяеду полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, региональном, отраслевом и территориальном уровнях в пределах их компетенции. В соглашения могут включаться взаимные обязательства сторон по следующим вопросам:

- оплата труда;
- условия и охрана труда;
- режимы труда и отдыха;
- развитие социального партнерства.

В зависимости от сферы регулируемых социально-трудовых отношений могут заключаться: генеральное, региональное, отраслевое, территориальное и иные (которые могут заключаться на любом уровне социального партнерства по отдельным направлениям регулирования социально-трудовых отношений) соглашения.

Проект соглашения разрабатывается в ходе коллективных переговоров. Порядок, сроки разработки проекта соглашения и его заключение определяются комиссией. Соглашения подписываются представителями сторон.

Срок действия соглашения определяется сторонами, но не может превышать трех лет. Стороны имеют право продлить срок действия соглашения, но не более чем на три года. Действие соглашений распространяется на всех работников и работодателей, которые уполномочили соответствующих представителей сторон на разработку и заключение соглашения от своего имени, на органы государственной власти и органы местного самоуправления в пределах взятых на себя обязательств, а также на работников и работодателей, присоединившихся к соглашению после его заключения.

Коллективный договор и соглашения в течение семи дней со дня подписания направляются представителями работников (работодателей) на уведомительную регистрацию в соответствующий орган по труду, роль

которого в этом случае заключается в выявлении условий, ухудшающих положение работников по сравнению с установленными Трудовым кодексом. Условия коллективного договора, ухудшающие положения работников недействительны и не подлежат применению. Вступление коллективного договора в силу не зависит от факта

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

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

уведомительной регистрации.

Ответственность за нарушения или невыполнение коллективного договора и соглашений

История социального партнерства развитых стран не дает возможности сделать однозначный вывод о том, насколько выгодны работодателю рекомендательные коллективные договоры и соглашения, а работникам невыгодны, или наоборот. Например, в Великобритании коллективные договоры традиционно рассматриваются как “джентльменские” соглашения. Именно профсоюзы из-за особенностей национального законодательства в этой стране должны добиваться непризнания обязательной силы коллективного договора. В подавляющем большинстве других развитых стран с рыночной экономикой законодательства признают обязательную силу коллективных договоров. Стороны социального партнерства этих стран предпочитают подписывать договоры, за неисполнение которых они несут реальную ответственность друг перед другом.

До вступления в силу Трудового кодекса Российской Федерации (февраль 2002 г.) коллективные договоры и соглашения по законодательству Российской Федерации были скорее документами, закрепляющими моральные обязательства сторон, а не реальными юридически обязательными договорами. В новом Трудовом кодексе и сейчас на содержится прямого указания на обязательную или рекомендательную силу положений коллективных договоров и соглашений. В соответствии со ст. 55 Трудового кодекса РФ “лица, представляющие работодателя либо представляющие работников, виновные в нарушении или невыполнении обязательств, предусмотренных коллективным договором, соглашением подвергаются штрафу...”. Поэтому реальные стороны социального партнерства (работники и работодатели) перекладывают свою ответственность на своих представителей. Механизм принудительного выполнения коллективных договоров и соглашений Трудовым кодексом также не оговорен, в связи с чем в российской практике коллективные договоры и соглашения остались формально обязательными, а на практике рекомендательными правовыми актами.

Примерный образец коллективного договора между администрацией и трудовым коллективом организации

1. Стороны коллективного договора

Коллективный договор является правовым актом, регулирующим социально-трудовые отношения и заключаемым работниками организации и администрацией.

Юридическими сторонами настоящего коллективного договора являются:

- от имени работодателя — Администрация организации в лице директора _____, действующего на основе Устава и

трудового законодательства (в дальнейшем Администрация);

- от имени работников — Профсоюзная организация работников организации в лице председателя профкома_____, действующего на

основе Устава профсоюза и закона РФ “О профессиональных союзах, их правах и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

гарантиях деятельности” от 8 декабря 1995 г. (в дальнейшем Профсоюз).

2. Коллектив работников и администрации

2.1. Коллектив работников организации поручает Профсоюзу работников организации в лице профсоюзного комитета (в дальнейшем Профком) представлять его интересы во взаимоотношениях с Администрацией по вопросам, обусловленным настоящим договором.

Профком организации выступает полномочным представителем работников при разработке и заключении Коллективного договора, при ведении переговоров по нему, контроле за его исполнением.

2.2. Коллектив работников организации составляют работники, принятые в организацию на основное место работы, как правило, по трудовому договору (контракту) и оформленные приказом.

2.3. Администрация состоит из руководителей органов управления организацией, структурных подразделений и их заместителей.

3. Общие положения

3.1. Настоящий договор составлен на основе положений Конституции РФ, конвенций Международной организации труда (МОТ) и законодательства РФ.

3.2. Задачи Коллективного договора.

Основу настоящего Коллективного договора составляет совокупность многообразной деятельности организации и взаимная ответственность за достижение целей организации.

Глава 2. Регламентация управления

167

Целью настоящего договора является регулирование социально-трудовых отношений и согласование социально-экономических интересов работников и деятельности Администрации организации для обеспечения эффективной работы организации, соблюдения правовых норм и улучшения социально-экономического положения ее работников, соблюдения индивидуальных и коллективных прав и свобод личности.

3.3. Разделы Коллективного договора могут быть изменены или дополнены по взаимному согласию сторон на основе переговоров. Изменения и дополнения оформляются как приложение к договору и являются обязательными.

3.4. Утверждение Коллективного договора осуществляется Конференцией коллектива всех работников организации после обсуждения в подразделениях, а затем текст подписывается директором и председателем Профкома.

3.5. В дальнейшем дополнения и изменения рассматриваются комиссией и подписываются директором и председателем Профкома.

3.6. Коллективный договор заключается от имени всех работников организации вне зависимости от членства в различных профсоюзах и распространяется на всех штатных работников независимо от времени вступления их в трудовые отношения с Администрацией организации.

3.7.Первоочередное право пользования льготами, оговоренными в Коллективном договоре, принадлежит кадровым работникам (проработавшим свыше 15 лет в организации), не имеющим нарушений трудовой дисциплины.

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

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

3.8. Все последующие положения настоящего договора в части использования финансовых и материальных ресурсов организации реализуются в рамках утвержденных директором смет доходов и расходов, а также в соответствии с законодательством РФ.

4. Трудовые отношения 4.1. Прием на работу

Прием на работу всех работников осуществляется Управлением кадров в соответствии с законодательством РФ.

4.1.1. Вновь принимаемые работники должны быть ознакомлены с Уставом организации, Коллективным договором, Правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и системой оплаты труда.

4.1.2. При необходимости для принимаемого работника может устанавливаться испытательный срок.

Минимальный срок, (на который заключается контракт с вновь поступающим работником, — один год.

4.1.3. При привлечении к работе в организации на условиях штатного совместительства и почасовой оплаты преимущество имеют штатные работники организации.

4.1.4. Юридический отдел организации и Профком ведет компьютерную версию и издает сборник действующих нормативных документов по вопросам социально-трудовых отношений, чтобы каждый работник имел возможность с ними ознакомиться при приеме на работу и при ее выполнении (Устав. Коллективный договор, типовые должностные инструкции и т.п.). Всем подразделениям пересмотреть должностные инструкции работников и привести их в соответствие с Законодательством РФ.

4.2. Отпуск работников

4.2.1. Всем работникам организации предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка продолжительностью не менее 28 календарных дней в расчете на 6 -дневную рабочую неделю.

Очередность предоставления отпусков устанавливается Администрацией по согласованию с профсоюзной организацией структурного подразделения.

Отпуска могут предоставляться в любое время в течение всего года, но без нарушения нормального хода работы организации.

Администрация по согласованию с Профкомом вправе устанавливать за счет собственных средств дополнительные по сравнению с законодательством РФ отпуска для определенных работников или отдельных категорий работников. Замена отпуска денежной компенсацией не допускается, кроме случаев увольнения работника, не использовавшего отпуск.

4.2.2. Работникам, занятым на работах с неблагоприятными условиями труда, по перечню структурных подразделений, утвержденному директором по согласованию с Профкомом, предоставляются дополнительные отпуска в соответствии с законодательством.

4.2.3. Краткосрочные отпуска до 5-ти календарных дней могут предоставляться без сохранения содержания по заявлению работников и распоряжению Администрации.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Женщинам по личной просьбе предоставляются отпуска без сохранения заработной платы:

- имеющим детей от 3-х до 6 лет — до 1 года;
- отправляющим ребенка в 1 класс — до четырех недель (в августе-сентябре);

.

- имеющим 2-х и более детей до 12 лет — до двух недель в году.

Глава 2. Регламентация управления

169

4.2.4. Выплата зарплаты производится за очередной отпуск не позднее, чем за 2 дня до начала отпуска при условии своевременной подачи графиков отпусков и заявлений работниками. Перенос отпуска может быть осуществлен по письменному заявлению работников.

4.2.5. При расчете оплаты за отпуск работникам учитывается зарплата, получаемая ими по совместительству в организации. Всем лицам, работающим по совместительству, выплачивается компенсация за неиспользованный отпуск при увольнении либо предоставляются ежегодные оплачиваемые отпуска по совмещаемой работе.

4.2.6. Предоставление отпуска без сохранения содержания на срок до четырех месяцев в году по инициативе Администрации допускается только по заявлению самих работников.

4.3. Увольнения

4.3.1. Увольнение может быть произведено по основаниям Трудового кодекса РФ. Увольнение работника, являющегося членом Профсоюза при расторжении трудового договора (контракта) по инициативе Администрации, по сокращению численности пли штага работников, в связи с несоответствием занимаемой должности или выполняемой работы, вследствие низкой квалификации, по состоянию здоровья, производится с предварительного согласия соответствующего профсоюзного органа.

4.3.2. Документы для назначения пенсии работникам готовятся Управлением кадров.

4.3.3. В связи с выходом работника на пенсию и прекращением работы Администрация вправе выдать ему двухнедельное пособие, если стаж его работы в организации составляет не менее 15 лет. При сокращении штатов, влекущим сокращение работника, последний предупреждается персонально за 2 месяца под расписку. При сокращении штатов организации работникам выплачивается выходное пособие в размере среднемесячного заработка. Уволенный работник должен обратиться в службу занятости в двухнедельный срок. При трудоустройстве работника в течение второго, третьего месяца со дня увольнения Администрация сохраняет за ним средний заработок за фактическое количество дней нетрудоустройства.

4.3.4. При сокращении штатов или реорганизации структуры организации, влекущей увольнение работников. Администрация уведомляет Профком организации за 3 месяца до предполагаемого сокращения или намечаемой реорганизации структуры организации или его подразделений. Профком письменно сообщает Администрации о своем согласии

https://право.информ2000.рф
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 несогласии в течение 10 дней после получения письменного уведомления о сокращениях.

Ответственность за нарушения порядка при увольнении и сокращении возлагается на руководителей структурных подразделений.

4.3.5. При увольнении работника по инвалидности ему выплачивается выходное пособие в соответствии с законодательством. 4.4. Рассмотрение жалоб

4.4.1. Трудовые споры между работником и Администрацией в обязательном порядке рассматриваются комиссией организации по трудовым спорам в соответствии с Законодательством РФ.

4.4.2. В случае поступления в Администрацию жалобы или заявления на действия или поведение работника от других работников, данный работник имеет право ознакомиться с содержанием соответствующего документа.

4.5. Повышение квалификации

Повышение квалификации работников организации проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в 5 лет в течение всей трудовой деятельности. Повышение квалификации осуществляется в форме краткосрочного (72 ч. и выше) или длительного (свыше 100 ч.) обучения по научно-техническим, и другим проблемам, в форме стажировки, профессиональной подготовки и в других формах, предусмотренных Положением о повышении квалификации соответствующих работников в организации.

4.6. Поощрения

В организации применяются следующие поощрения:

занесение в Книгу Почета организации;

занесение в Книгу Почета Профсоюза;

присвоение звания “Ветеран труда”.

5. *Система оплаты труда* 5.1. Механизм регулирования оплаты труда

Администрация организации стремится обеспечить заработную плату работников всех подразделений на уровне не ниже размера минимальной потребительской корзины, утвержденной соответствующим органом управления РФ.

5.1.1. В систему оплаты труда работника входят: зарплата, индивидуальные надбавки, премии, доплаты.

5.1.2. Структурным подразделениям фонд оплаты труда определяется в соответствии с утвержденным директором штатным расписанием.

Глава 2 Регламентация управления

171

Надбавки к окладам и тарифным ставкам предельными размерами не ограничиваются.

Не допускается оплата труда ниже установленного законодательством минимального размера оплаты труда, если работник отработал полностью норму рабочего времени и выполнил свои трудовые обязанности.

5.1.3. Работа в ночное время оплачивается в двойном размере, если она не предусмотрена должностными обязанностями.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

5.1.4. Доплата работникам структурных подразделений производится в пределах штатного расписания по согласованию с Профкомом за:

совмещение профессий; -'расширение зон обслуживания; увеличение объема выполняемых работ.

5.1.5. Оплата больничных листов производится не позднее 2-недель-ного срока с момента их поступления в бухгалтерию.

5.2. Организация оплаты

5.2.1. Бухгалтерия выдает каждому сотруднику ежемесячно расчетные листки, в которых указываются:

заработная плата по основной работе и совместительству;

надбавка;

доплаты;

налоги;

отчисляемые профсоюзные взносы;

иные виды платежей, в том числе по заявлению работника.

По всем видам платежей из заработной платы сотрудника не может быть вычтено более 50 % месячной заработной платы.

5.3. Материальная помощь

5.3.1. Материальная помощь оказывается работникам по линии Администрации и Профсоюза в соответствии с Положением “О материальной помощи”, утвержденным в организации.

5.3.2. Все виды материальной помощи по линии Администрации могут оказываться:

из части прибыли после уплаты налога на эту часть прибыли; из средств профсоюзной организации.

6. Условия труда работников 6.1. Общие положения

Администрация и Профком считают первоочередной задачей создание условий для достижения целей организации.

Работодатель берет на себя обязательство систематически информировать работников о нормативных требованиях к условиям работы на их рабочих местах и о фактическом состоянии этих условий и о мерах по их выполнению с целью защиты здоровья работников. Ответственность за достоверность сведений об условиях труда на рабочих местах несет руководитель структурного подразделения.

Нормы и нормативы, приводимые ниже, являются обязательными при введении в пользование новых помещений, капитальных ремонтах, реконструкциях и внедрении новых информационных технологий.

Представление Профкомом по нарушениям условий труда, включенных в Коллективный договор и определенных Законодательством, является обязательным для рассмотрения Администрацией с целью их устранения.

6.2. Мероприятия по охране труда

Для проведения мероприятий по охране труда Администрация обязуется выделять 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

менее_____в год.

6.2.1. Администрация обязуется содержать в порядке территорию, обозначать и соблюдать места сбора и сроки вывоза бытовых отходов, металлолома, люминесцентных электроламп.

6.2.2. Администрация заключает договор с СЭС по уничтожению грызунов и насекомых в помещениях организации.

6.2.3. Температура в рабочих помещениях должна быть 16 °С — 24 °С и не превышать 28 °С.

6.2.4. Во всех подразделениях должны быть аптечки первой помощи.

6.2.5. Администрация ежегодно финансирует управление материально-технического снабжения для приобретения спецодежды и средств индивидуальной защиты для категорий сотрудников, занятых во вредном производстве.

6.2.6. Администрация производит доплаты работникам за неблагоприятные условия труда.

6.2.7. Оценка условий труда должна производиться с использованием инструментальных методов измерений (в виде исключения применяются экспресс-оценки состояния условий труда).

6.2.8. Обеспечивать выдачу молока или других равноценных пищевых продуктов работникам, занятым на работах с неблагоприятными условиями труда.

6.2.9. Проводить профмедосмотр работников, занятых на работах, связанных с вредными условиями труда, и работников, к которым в соответствии со служебными обязанностями предъявляются требования по

Глава 2 Регламентация управления

173

состоянию здоровья. В случаях, когда работники уклоняются от прохождения профосмотров, Администрация не должна допускать их к работе.

6.2.10. Систематически проводить обучение, инструктаж, проверку знаний по охране труда работников организации в соответствии с требованиями “Положения о порядке обучения и проверке знаний по охране труда руководителей и специалистов”.

6.2.11. Ограничить или запретить на тяжелых работах и работах с вредными или опасными условиями труда применение труда женщин детородного возраста и лиц в возрасте до 21 года, а также тех лиц, кому эти работы противопоказаны по состоянию здоровья.

6.3. Профком обязуется:

способствовать реализации принимаемых административных мер по улучшению условий труда, быта и укреплению производственной дисциплины сотрудников;

совместно со службой охраны труда ежегодно готовить предложения в раздел Коллективного договора по охране труда;

содействовать обеспечению режима рабочего времени, осуществлять контроль за предоставлением отпусков, соблюдением актов по охране труда и обеспечением санитарно-гигиенических норм состояния помещений организации.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

6.4. Разнбе

6.4.1. Работники организации обязаны строго соблюдать режим экономии электроэнергии, тепла, воды и т.п.

6.4.2. Администрация обязуется осуществлять постоянный контроль за работоспособностью и наличием средств пожаротушения.

6.4.3. В случае возникновения непосредственной опасности для жизни и здоровья работник имеет право на отказ от выполнения работ после консультации работника с представителем Профкома и письменного предварительного (за сутки) уведомления руководства.

7. Социальная сфера

7.1. Медицинское обслуживание 7.1.1. Обеспечить медицинское обслуживание работников по следующим направлениям:

регулярная диспансеризация работников вредных производств и служб (по необходимости);

оказание частичной материальной помощи на оплату медицинских услуг (сложные стационарные обследования, лечение, операции, медицинские препараты).

7.1.2. Заключить обезличенный платный договор о добровольном медицинском страховании для оказания медицинских услуг работникам в ведущих клиниках.

7.1.3. Заключить договор на бесплатное переливание донорской крови при лечении работников организации в стационаре.

7.1.4. Выявить и составить списки сотрудников, нуждающихся в приобретении дефицитных лекарств, прикреплении к лечебным учреждениям, проведении лечения и операций.

7.2. Занятия спортом

7.2.1. Для спортивных секций (футбол, бадминтон, баскетбол и др.) работникам бесплатно предоставляются спортивные залы (не менее 12 часов в неделю). Администрация бесплатно предоставляет спортивные сооружения, спортинвентарь.

7.2.2.Изыскать возможность льготной оплаты восстановительного центра для ветеранов труда РФ, ветеранов ВОВ и вооруженных сил.

7.2.3. Обеспечить льготное пользование бассейном работникам организации и их детям.

7.2.4. Обязательства Профкома работников:

организация работы секций и оплата труда тренеров, оплата судейства при проведении спартакиады работников; дотация абонементов в бассейн.

7.3. Социальное страхование и отдых

7.3.1. Средства социального страхования образуются за счет: страховых взносов Администрации (начислений на заработную плату

сотрудников в соответствии с законодательством);

целевых средств поступающих из Фонда социального страхования;

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

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

добровольных взносов сотрудников и юридических лиц;

иных источников, не запрещенных законодательством;

Расходование средств социального страхования проводится в соответствии со сметой.

Решения по выполнению сметы и использованию средств социального страхования утверждаются директором.

7.3.2. Для эффективного управления средствами социального страхования в организации создается Комиссия по социальному страхованию, образованная на паритетных началах Администрацией и Профкомом (по 4 представителя). Комиссия в соответствии с законодательством решает вопросы о расходовании средств социального страхования, о распределении, порядке и условиях выдачи застрахованным путевок для санатор-

но-курортного лечения и отдыха, осуществляет контроль за правильной выплатой пособий по социальному страхованию. Решения комиссии утверждаются директором.

7.3.3. Средства социального страхования расходуются на:

выплату пособий по временной нетрудоспособности, беременности и родам, при рождении ребенка (15 минимальных размеров оплаты труда), по уходу за ребенком в возрасте до 1,5 лет, на погребение (10 минимальных размеров оплаты труда);

санаторно-курортное лечение, диетическое питание, оздоровление работников и членов их семей (процент устанавливается фондом),

на частичную оплату новогодних подарков, частичное финансирование внешкольного обслуживания детей и др.;

7.3.4. Путевки в санатории, пансионаты и дома отдыха приобретаются организацией как на основе прямых договоров с ними, так и через филиал Фонда социального страхования и выдаются сотрудникам в соответствии с порядком, утвержденным Фондом социального страхования.

Для получения санаторной путевки работник, нуждающийся в лечении, должен подать в комиссию по социальному страхованию заявление и врачебное заключение. Регистрация осуществляется в журнале социального страхования. Делопроизводство ведет Профком.

Контроль ведения журнала осуществляют бухгалтерия организации и ревизионная комиссия Профсоюза.

Приоритет в льготной оплате путевок (до 100 % дотации) устанавливается для инвалидов и участников ВОВ, участников ликвидации последствий аварии на ЧАЭС, семей, имеющих трех и более детей или детей-инвалидов, для одиноких матерей, опекунов, ветеранов труда организации.

7.3.5. Профсоюзный комитет регулярно (не реже одного раза в квартал) информирует сотрудников об имеющихся возможностях по оздоровительной работе и решениях комиссии по социальному страхованию.

7.4. Детская работа

7.4.1. Оказывать организационную и материальную помощь детскому туризму (поездкам и экскурсиям детей работников организации по Подмосковью, в другие города

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

России и СНГ, а также в страны дальнего зарубежья), проводимому по линии детской комиссии Профкома и детской Дружины следопытов.

7.4.2. Ежегодно выделять средства на приобретение новогодних подарков детям работников с последующей бесплатной выдачей.

7.4.3. Выделять средства на дотацию (до 50 %) для приобретения билетов на новогодние представления и детские спектакли.

7.4.4. Оказывать финансовую помощь малообеспеченным сотрудникам, отправляющим детей в первый класс.

7.5. Разное

Профсоюзный комитет обязуется осуществлять следующие мероприятия по реализации положений настоящего Коллективного договора:

а) заключение договоров на приобретение путевок в санаторно-оздоровительные учреждения и на отдых работников и их детей;

б) распространение путевок;

в) заключение и частичную оплату договоров на медицинское обслуживание, оплату лечения работников и их детей, добровольное медицинское страхование, прикрепление работников к поликлиникам;

г) организацию работы и частичную оплату аренды спортивных сооружений для проведения спортивно-оздоровительной работы;

д) подготовку всех материалов для оформления Доски Почета;

е) работу по развитию внутри российского и международного взрослого и детского туризма;

ж) приобретение, комплектование и выдачу новогодних подарков детям сотрудников организации;

з) премирование сотрудников по итогам реализации пунктов Коллективного договора по представлениям профкомов подразделений;

и) проведение консультаций по вопросам социальной защиты сотрудников и студентов (пенсии, дотации, отпуска и т.д.);

к) оказание материальной помощи нуждающимся работникам, ветеранам труда организации, оказание поддержки коллективам и общественным организациям (отделам, женсовету, Совету ветеранов и др.);

л) дотацию программ поддержки семей с детьми, развития детского отдыха.

8- Ответственность сторон

8.1. Все работники организации, Администрация и Профсоюзный комитет обязаны соблюдать настоящий договор.

8.2. Профсоюзный комитет работников обязуется:

один раз в год информировать коллектив о выполнении Коллективного договора и о принятых мерах по невыполненным положениям;

не призывать к забастовкам при условии соблюдения статей договора;

содействовать Администрации в обеспечении эффективной деятельности 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

8.3. После утверждения Администрация регистрирует Коллективный договор в Департаменте труда и занятости. Администрация опубликует данный Коллективный договор и отпечатает в количестве, достаточном для ознакомления сотрудников, направив его во все подразделения для обсуждения на совместных заседаниях отделов и профгрупп.

Коллективный договор вступает в силу с момента его подписания и действует в течение 3 лет.

8.4. Должностные лица, виновные в непредоставлении информации, необходимой для ведения переговоров и контроля за исполнением Коллективного договора, а также виновные в нарушении или невыполнении обязательств по Коллективному договору, подвергаются дисциплинарному наказанию вплоть до увольнения или штрафу в размере до 50 минимальных размеров оплаты труда, налагаемому в судебном порядке.

8.5. В случае невыполнения пунктов Коллективного договора Администрация и Профком заслушивают руководителей, ответственных за выполнение данных положений, устанавливают сроки устранения выявленных недостатков.

Работникам предоставляется право выразить свое отношение к выполнению должностным лицом или Профкомом своих обязательств при заслушивании отчета о выполнении Коллективного договора путем голосования о доверии или недоверии.

8.6. Администрация организации обязуется проводить свою работу в атмосфере открытости и гласности и информировать коллектив по важнейшим организационным решениям, финансовому положению, основным источникам доходов и расходов всех средств, включая валютные накопления, смете расходов с анализом эффективности работы по конкретным направлениям, решению социальных проблем и принятым мерам социальной защиты работников.

8.7. Профсоюзный комитет работников оставляет за собой право проводить работу по сплочению трудового коллектива организации в борьбе за свои экономические требования. При этом Профсоюзный комитет имеет право организовывать акции протеста в щиту требований работников организации, вплоть до объявления забастовки.

8.8. На основании законодательства Администрация организации согласует с Профсоюзным комитетом работников приказы и распоряжения, связанные с:

- служебными обязанностями работников;
- графиками отпусков;

- установлением систем оплаты труда, форм материального поощрения, организацией выдачи заработной платы;
- введением, заменой и пересмотром норм труда работников;
- оказанием материальной помощи и иных социальных или компенсационных выплат работникам;
- разработкой инструкций по охране труда;
- расследованием несчастных случаев на производстве и базах отдыха;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

• выдвижением на правительственные награды, на Доску почета организации;

От администрации _____

Фамилия, инициалы

Председатель профкома _____

Фамилия, инициалы

Примерное положение о ' омиссии по социальному страхованию

1. Общие положения.

1.1. В соответствии с Положением о Фонде социального страхования Российской Федерации, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 12 февраля 1994 г. № 101, для осуществления практической работы по социальному страхованию в организации образуется комиссия по социальному страхованию.

1.2. Члены комиссии по социальному страхованию избираются коллективом организации.

1.3. В структурных подразделениях организации могут назначаться уполномоченные по социальному страхованию.

2. Функции комиссии. 2.1. Комиссия решает вопросы:

• о расходовании средств социального страхования, предусмотренных на санаторно-курортное лечение и отдых работников и членов их семей, осуществляет контроль за их использованием;

• распределении, порядке и условиях выдачи застрахованным путевок для санаторно-курортного лечения и отдыха, в том числе за рубежом, ведет учет сотрудников и членов их семей, нуждающихся в са-нитарно-курортном лечении, отдыхе.

Глава 2. Регламентация управления

179

2.2. *Комиссия:*

• осуществляет контроль за правильным начислением и своевременной выплатой пособий по социальному страхованию администрацией организации;

• проверяет правильность определения администрацией организации права на пособие, обоснованность лишения или отказа в пособии;

• рассматривает спорные вопросы по обеспечению пособиями по социальному страхованию между работниками и администрацией организации.

2.3. Ежегодно комиссия проводит анализ использования средств социального страхования, вносит предложения администрации и профсоюзам организации по снижению заболеваемости, улучшению условий труда, оздоровлению работников и членов их семей и проведению других мероприятий по социальному страхованию.

3. Права и обязанности комиссии. 3.1. Комиссия вправе:

• проводить проверки правильности назначения и выплаты пособий по социальному страхованию администрацией организации как по собственной инициативе, так и по заявлениям (жалобам) работников;

• запрашивать у Администрации, органов государственного надзора и контроля, органов общественного контроля за охраной труда материалы и сведения, необходимые для

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

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

рассмотрения вопросов, входящих в ее компетенцию, и выносить соответствующие решения;

- принимать участие в выяснении администрацией организации, органами государственного надзора и контроля и органами общественного контроля за охраной труда обстоятельств несчастных случаев на производстве, в быту, в пути на работу или с работы и др.;
- участвовать в проведении органами Фонда социального страхования Российской Федерации ревизий (проверок) в целях осуществления контроля за правильным и рациональным расходованием средств социального страхования;
- участвовать в осуществлении органами управления здравоохранения контроля за выдачей листков нетрудоспособности лечебно-профилактическими учреждениями, обслуживающими работников организации;
- обращаться в отделение Фонда социального страхования Российской Федерации, зарегистрировавшее страхователя, при возникно-

вении спора между комиссией и администрацией организации, а также в случаях неисполнения администрацией организации решений комиссии;

- получать в отделении Фонда нормативные акты и необходимую информацию по вопросам, входящим в ее компетенцию;
- участвовать в развитии добровольных форм социального страхования работников предприятия.

3.2. Комиссия обязана:

- в случае установления нарушений действующего законодательства по социальному страхованию информировать администрацию организации, отделение Фонда;
- представлять материалы о работе комиссии по запросам отделени Фонда;
- представлять конференции коллектива организации отчет о своей деятельности не реже одного раза в год и по истечении срока полномочий;
- рассматривать в 10-дневный срок заявления (жалобы) работников организации по вопросам социального страхования.

4. Порядок работы комиссии.

4.1. Комиссия избирается сроком на 3 года.

Члены комиссии могут быть переизбраны до истечения срока полномочий решением конференции трудового коллектива, в том числе по представлению отделения Фонда.

4.2. Из числа членов комиссии большинством голосов избирается председатель комиссии.

4.3 Заседание комиссии проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в месяц. Решение комиссии по социальному страхованию оформляется протоколом.

4.4. На время выполнения обязанностей членов комиссии, если эти обязанности осуществляются в рабочее время, работникам гарантируется сохранение места работы (должности) и среднего заработка.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

5. *Контроль заработай комиссии и обжалование решений комиссии.*

5.1. Контроль за работой комиссии осуществляет отделение Фонда.

5.2. Решения комиссии могут быть обжалованы в отделении Фонда.

""

чей

Глава 2. Регламентация управления

181

Порядок

приобретения и распределения путевок на санаторно-курортное лечение и отдых

При решении вопроса о предоставлении сотрудникам путевок на лечение и отдых учитывается:

- состояние здоровья;
- очередность на по получение путевок;
- продолжительность работы на данном предприятии;
- материальное положение;
- участие в общественной жизни коллектива;
- наличие замечаний по трудовой дисциплине.

Состояние здоровья и профиль санатория определяются медицинской справкой сотрудника, выданной лечащим врачом.

Очередность получения путевки не чаще одного раза в год, на летний период — не чаще одного раза в два года, установлена постановлением Фонда социального страхования.

Преимущественное право на получение бесплатных путевок на санаторно-курортное лечение и отдых за счет средств социального страхования имеют:

- работающие инвалиды и участники Великой Отечественной войны, воины-интернационалисты;
- инвалиды и ветераны труда;
- доноры;
- сотрудники, имеющие двух и более детей;
- лица, принимавшие участие в ликвидации последствий аварии на Чернобыльской АЭС;
- работающие Герои Советского Союза и Герои Социалистического Труда, также лица, награжденные орденами Славы трех степеней, орденами Трудовой Славы трех степеней.

Комиссия может предоставлять (не в период летних отпусков сотрудников) путевки на лечение и отдых ветеранам труда — бывшим сотрудникам организации, преимущественно в первую очередь:

- инвалидам и участникам ВОВ;
- воинам-интернационалистам, получившим повреждения здоровья при исполнении воинского долга;
- инвалидам и ветеранам 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

Путевки предоставляются бесплатно или с частичной дотацией.

Для работающих комиссия по социальному страхованию принимает решения:

- о дотации на путевки в % от её стоимости зависимости от сезона, степени заболевания. Размер дотации утверждается директором.

Сотруднику могут быть выданы две одинарные путевки с одного срока, на себя и на второго члена семьи (мужа, жену или ребенка).

Путевки в санаторий для лечения родителей с детьми в возрасте от 4 до 14 лет включительно, предоставляются сотрудникам на основании медицинских рекомендаций о нуждаемости их в санаторном лечении и решения комиссии социального страхования.

Путевки в санатории для взрослого с ребенком, в санаторные оздоровительные лагеря круглогодичного действия могут выдаваться бесплатно или с частичной оплатой их стоимости.

2.3. Сертификат безопасности

Сертификат безопасности (соответствия работ по охране труда) — это документ, удостоверяющий соответствие проводимых в организации работ по охране труда установленным государственным нормативным требованиям охраны труда. Под *охраной труда* понимается система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально -экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия. Система управления охраной труда в организации обязана создавать работающим комфортные или допустимые условия труда, под которыми понимается совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.

В целях обеспечения соблюдения требований охраны труда, осуществление контроля за их выполнением в каждой организации, осуществляющей производственную деятельность, с численностью более 100 работников создается служба охраны труда или вводится должность специалиста по охране труда, имеющего соответствующую подготовку или опыт работы в этой области. В организациях с числом работающих 100 и менее решение о создании службы охраны труда принимает работодатель с учетом специфики деятельности организации. Структура службы охраны труда в организации и численность ее работников опре-

деляются работодателем с учетом рекомендации федерального органа исполнительной власти по труду.

По инициативе работодателя или работников в организации создаются **комиссии по**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

охране труда, в состав которых на паритетных началах входят представители работодателя, профессиональных союзов или иного уполномоченного работниками представительного органа. Комиссия по охране труда организует совместные действия работодателя и работников по обеспечению требований охраны труда, предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний, а также организует проведение проверок условий и охраны труда на рабочих местах.

Требования охраны труда обязательны для исполнения юридическими и физическими лицами при осуществлении любых видов деятельности. Обязанности по обеспечению безопасных условий и охраны труда в организации возлагаются на **работодателя,** который обязан обеспечить:

1) безопасность работников при эксплуатации зданий, сооружений, оборудования, осуществлении технологических процессов, а также применяемых в производстве инструментов, сырья и материалов;

2) применение средств индивидуальной и коллективной защиты работников;

3) условия труда на каждом рабочем месте, соответствующие требованиям охраны труда;

4) режим труда и отдыха работников в соответствии с законодательством Российской Федерации или ее субъектов;

5) приобретение и выдачу за счет собственных средств специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, смывающих и обезвреживающих средств в соответствии с установленными нормами работникам, занятым на работах с вредными и опасными условиями труда, а также на работах, выполняемых в особых температурных условиях или связанных с загрязнениями;

7) обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте и проверку знаний требований охраны труда, безопасных методов и приемов выполнения работ;

8) недопущение к работе лиц, не прошедших в установленном порядке обучение, инструктаж и проверку знаний по охране труда;

9) организацию контроля за состоянием условий труда на рабочих местах, а также за правильностью применения работниками средств индивидуальной и коллективной защиты;

10) проведению аттестации рабочих мест по условиям труда с пос дующей сертификацией работ по охране труда в организации;

11) проведение за счет собственных средств обязательных предварительных и периодических медицинских осмотров работников, внеочередных медицинских обследований работников по их просьбе в соответствии с медицинским заключением;

12) недопущение работников к исполнению ими своих трудовых обязательств без прохождения обязательных медицинских осмотров, а также в случаях медицинских противопоказаний;

13) информирование работников об условиях и охране труда на рабочих местах, о

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

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

существовании риска повреждения здоровья и полагающихся им компенсациях и средствах индивидуальной защиты;

14) принятие мер по предотвращению аварийных ситуаций, сохранению жизни и здоровья работников при возникновении таких ситуаций, в том числе по оказанию пострадавшим первой помощи;

15) расследование и учет в установленном порядке несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

16) санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников в соответствии с требованиями охраны труда;

17) обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

18) разработку и утверждение инструкций по охране труда для работников;

19) наличие комплекта нормативных правовых актов, содержащих требования охраны труда в соответствии со спецификой деятельности организации.

Обязанности **персонала** в области охраны труда заключаются в следующем:

1) соблюдении требований охраны труда, установленных законами и иными нормативными правовыми актами, а также правилами и инструкциями по охране труда;

2) правильном применении средств индивидуальной защиты;

3) обучении безопасным методам и приемам выполнения работ, оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве, инструктаже по охране труда, стажировке на рабочем месте, проверке знаний требований охраны труда;

„, “.

Гчава 2. Регламентация управления

185

4) немедленном извещении своего непосредственного или вышестоящего руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни или здоровью людей, о каждом несчастном случае, происшедшем на производстве, или об ухудшении своего состояния здоровья;

5) прохождении обязательных медицинских осмотров и освидетельствований.

Каждый работник имеет **право на труд,** отвечающий требованиям безопасности и гигиены, в том числе на:

- рабочее место, соответствующее требованиям охраны труда;
- обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- получение от работодателя достоверной информации об условиях труда на рабочем месте, о существующем риске повреждения здоровья, а также о мерах по защите от воздействия вредных или опасных производственных факторов;
- отказ от выполнения работы в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья вследствие нарушения требований охраны труда;
- обеспечение средствами индивидуальной и коллективной защиты за счет работодателя;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

- обучение безопасным методам и приемам труда;
- профессиональную переподготовку за счет средств работодателя в случаях ликвидации рабочих мест вследствие нарушения требований охраны труда;
- запрос о проведении проверки условий охраны труда на его рабочем месте органами государственного надзора и контроля за соблюдением законодательства о труде и охране труда;
- личное участие в рассмотрении вопросов, связанных с обеспечением безопасных условий труда на его рабочем месте, и в расследованиях происшедшего с ним несчастного случая на производстве или профессионального заболевания;
- компенсации, установленными законом или коллективным договором, за работы с опасными или вредными условиями труда;

Государство гарантирует работникам защиту их прав на труд в условиях, соответствующих требованиям охраны труда (ст. 220 ТК РФ). На работах с вредными или опасными условиями труда, помимо выдачи за счет работодателя сертифицированных средств индивидуальной защиты, Работник должен быть обеспечен в установленных нормах молоком или Другими равноценными пищевыми продуктами, а в горячих цехах и участках — газированной и подсоленной водой.

Несчастные случаи на производстве, подлежащие расследованию и уче1у

Расследованию и учету подлежат несчастные случаи на производстве: травмы, в том числе нанесенные другими людьми; острое отравление, тепловой удар, ожог, обморожение, утопление, поражение электрическим током, молнией, излучением, укусы насекомых и пресмыкающихся, телесные повреждения, нанесенные животными; повреждения, полученные в результате взрыва, аварии, разрушения здания, сооружения и конструкций, стихийных бедствий и других чрезвычайных ситуаций, повлекшие за собой необходимость перевода работника на другую работу, временную или стойкую утрату трудоспособности либо смерть работника. **Несчастным случаем на производстве** признается любое из перечисленных нарушений здоровья работника, если оно произошло:

- в течение рабочего дня на территории организации или вне ее (в том числе во время установленных перерывов), а также в течение времени для приведения *в* порядок орудий производства и одежды перед началом и после окончания работы, или при выполнении работ в сверхурочное время, выходные и нерабочие праздничные дни;
- при следовании к месту работы или с работы на транспорте, предоставленном работодателем, или на личном транспорте в случае использовании указанного транспорта в производственных целях по распоряжению работодателя или по соглашению сторон трудового договора;
- при следовании к месту служебной командировки и обратно;
- при следовании на транспортном средстве в качестве сменщика во время междусменного отдыха;
- при привлечении работника в установленном порядке к участию в ликвидации последствий аварии, катастрофы и других чрезвычайных ситуаций природного и

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

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

техногенного характера;

- при осуществлении действий, не входящих в трудовые обязанности работника, но совершаемых в интересах работодателя или направленных на предотвращение аварии или несчастного случая;

При несчастном случае на производстве работодатель обязан:

- немедленно организовать первую помощь пострадавшему и при необходимости его доставку в учреждение здравоохранения;
- принять неотложные меры по предотвращению аварийной ситуаций и воздействия травмирующих факторов на других лиц;

Глава 2. Регламентация управления

187

- сохранить по возможности до начала расследования несчастного случая на производстве обстановку, какой она была на момент происшествия;
- обеспечить своевременное расследование нечастного случая на производстве и его учет;
- немедленно проинформировать о несчастном случае на производстве родственников пострадавшего, а также направить сообщение в органы надзора;

При групповом несчастном случае на производстве (два человека и более), тяжелом несчастном случае, несчастном случае со смертельным исходом работодатель в течение суток обязан сообщить о происшедшем:

- в соответствующую государственную инспекцию труда;
- в прокуратуру по месту происшествия несчастного случая;
- в федеральный орган исполнительной власти по ведомственной принадлежности;
- в орган исполнительной власти субъекта федерации;
- в территориальное объединение профсоюза;
- в территориальный орган государственного надзора, если несчастный случай произошел в организации или на объекте, подконтрольном этому органу;
- страховщику по вопросам обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Для расследования несчастного случая на производстве в организации работодатель незамедлительно создает комиссию в составе не менее трех человек: специалист по охране труда или лицо, назначенное ответственным за организацию работы по охране труда приказом работодателя; представитель работодателя; представитель профсоюзной организации или иного уполномоченного в вопросах охраны труда выборного органа работников. Состав комиссии утверждается приказом работодателя. Руководитель подразделения, непосредственно отвечающий за безопасность труда на участке, где произошел несчастный случай, в состав комиссии не включается.

Для расследования группового и тяжелого несчастных случаев на производстве, а также несчастных случаев со смертельным исходом в состав комиссии включаются также государственный инспектор по охране труда, представители органа исполнительной власти

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

субъекта России-

ской Федерации или органа местного самоуправления, представитель территориального объединения организаций профессиональных союзов. Такую комиссию возглавляет государственный инспектор по охране труда. Расследование обстоятельств и причин несчастного случая на производстве, который не является групповым и не относится к категории тяжелых или со смертельным исходом, проводится комиссией в течение трех дней. Расследование группового и тяжелого несчастных случаев и несчастных случаев со смертельным исходом проводится в течение 15 дней.

По каждому несчастному случаю на производстве, вызвавшему необходимость перевода работника в соответствии с медицинским заключением на другую работу, потерю работником трудоспособности на срок не менее одного дня либо повлекшему его смерть, оформляется акт о несчастном случае на производстве в двух экземплярах на русском языке либо на русском языке и государственном языке субъекта Российской Федерации. При групповом несчастном случае на производстве акт составляется на каждого пострадавшего отдельно. При несчастном случае на производстве с застрахованным работником составляется дополнительный экземпляр акта.

Расследованию подлежат и классифицируются как *несчастные случаи, не связанные с производством,* с оформлением произвольной формы:

- смерть вследствие общего заболевания или самоубийства, подтвержденная в установленном порядке учреждением здравоохранения и следственными органами;
- смерть или повреждение здоровья, единственной причиной которого по подтверждению органа здравоохранения являлось алкогольное, наркотическое или токсическое отравление работника, не связанное с нарушением технологического процесса, где используются технические спирты, ароматические, наркотические и другие аналогичные вещества;
- несчастный случай, происшедший при совершении пострадавшим проступка, содержащего по заключению правоохранительных органов признаки уголовно наказуемого деяния.

2.4. Правила внутреннего трудового распорядка

Правила внутреннего трудового распорядка — это локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с действующим законодательством:

- порядок приема и увольнения сотрудников;
- основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора;
- режим рабочего времени;
- время отдыха;
- применяемые к работникам меры поощрения и взыскания;
- иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации (требования к

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

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

сотрудникам, условия оплаты труда, социальные блага и гарантии, служебная (коммерческая тайна) и т.п.).

Работник имеет право на:

- заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом и иными Федеральными законами;
- предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;
- рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами безопасности труда и коллективным договором;
- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- отдых, обеспечиваемый нормальной продолжительностью рабочего времени, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней и оплачиваемых ежегодных отпусков;
- полную и достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочих местах;
- профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации;
- ,• объединение в профессиональные союзы для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
- участие в управлении организацией в формах, установленных законодательством и коллективным договором;

- ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора и соглашений;
- защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
- разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку;
- возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального ущерба;
- обязательное социальное страхование;

Работник обязан:

- добросовестно выполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации;
- соблюдать трудовую дисциплину;
- выполнять установленные нормы труда;
- соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;
- незамедлительно сообщать работодателю или непосредственному руководителю о

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

возникновении ситуации, предоставляющей угрозу для жизни или здоровью людей, а также сохранности имущества работодателя.

Работодатель имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками;
- вести коллективные переговоры и заключать коллективные договоры;
- поощрять работников за добросовестный эффективный труд;
- требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка;
- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности;

- принимать локальные нормативные акты;
- создавать объединения работодателей в целях представительства и защиты своих интересов или вступать в такие объединения.

* *

Работодатель обязан:

соблюдать законы и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия коллективного договора и соглашений, а также трудовых договоров;

предоставлять работникам работу, обусловленную трудовыми договорами;

обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

обеспечивать работников оборудованием, инструментом, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;

обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности; выплачивать в полном объеме причитающуюся работникам заработную плату в установленные сроки;

вести коллективные переговоры, а также заключать коллективный договор;

предоставлять представителям работников полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора, соглашений и контроля за их выполнением; своевременно выполнять предписания государственных надзорных и контрольных органов, уплачивать штрафы, наложенные за нарушения трудового законодательства;

создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении организацией;

осуществлять обязательное социальное страхование работников; обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;

возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей, а также компенсировать возникающий моральный ущерб.

Режим рабочего времени

Рабочее время — это время, в течение которого работник в соответствии с правилами

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

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

внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые законодательно относят к рабочему времени. Нормальная продолжительность рабочего времени не должна превышать 40 часов в неделю и должна быть сокращена:

- на 16 часов в неделю для работников в возрасте до 16 лет;
- на 5 часов в неделю для работников, являющихся инвалидами I или II групп;
- на 4 часа в неделю для работников в возрасте от 16 до 18 лет;
- на 4 и более часа в неделю для работников, занятых на работах с вредными и опасными условиями труда.

По соглашению между работником и работодателем при приеме на работу может быть установлен ***неполный рабочий день*** **или** ***неполная рабочая неделя.*** Работодатель не имеет права отказать в просьбе об установлении такого режима рабочего времени для:

- беременных женщин;
- одного из родителей (опекуна, попечителя), имеющего ребенка возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет);
- лица, осуществляющею уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением;

Продолжительность ежедневной работы (смены) не может превышать;

- 5 часов для работников в возрасте от 15 до 16 лет;
- 7 часов для работников в возрасте от 16 до 18 лет;
- для учащихся общеобразовательных учреждений, совмещающих работу с учебой, — 2,5 часа в возрасте от 14 до 16 лет и 3,5 часа в возрасте от 16 до 18 лет:
- для работников, занятых на работах с вредными и опасными условиями труда, где установлена сокращенная продолжительность рабочего времени: 8 часов при 36 часовой рабочей неделе, 6 часов при 30 часовой рабочей неделе.

В ночное время (с 22 часов вечера до 6 часов утра) продолжительность работы (смены) сокращается на один час. Не сокращается продолжительность работы в ночное время для работников, которым установлена законодательно сокращенная продолжительность рабочего

Глава 2. Регламентация управления

193

времени, а также для работников, принятых специально для работы в ночное время.

Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени может производиться как по инициативе работника (совместительство), так и по инициативе работодателя (сверхурочная работа). Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени не может превышать 4 часов в день или 16 часов в неделю. Привлечение к сверхурочным работам производится работодателем с письменного согласия работника в случаях:

- производства работ, необходимых для обороны страны, а также для предотвращения производственной аварии либо устранения последствий производственной аварии или катастрофы;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

• производства общественно необходимых работ по водо- и газоснабжению, отоплению, освещению, канализации, транспорту, связи с целью устранения непредвиденных обстоятельств, нарушающих нормальное их функционирование;

• необходимости выполнить начатую работу за пределами рабочего времени, если незавершение этой работы может привести к порче или гибели имущества работодателя или создать угрозу жизни или здоровью людей;

• производства временных работ по ремонту и восстановлению механизмов и сооружений, если их неисправность может вызвать прекращение работ для значительного числа работников;

• продолжения работы при неявке сменяющего работника, если работа не допускает перерыва.

Не допускается привлечение к сверхурочным работам беременных женщин, работников в возрасте до 18 лет, а инвалиды и женщины, имеющие детей в возрасте до 3 лет, могут привлекаться к таким работам только и их письменного согласия при условии, что такие работы не запрещены им по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением. Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

Сменная работа — это работа в 2, 3 или 4 смены, вводится в тех случаях, когда длительность производственного процесса превышает допустимую продолжительность ежедневной работы. Продолжительность Рабочего времени при сменной работе устанавливается графиком сменности, который должен составляться с учетом мнения представительного

\

правление **персоналом организации**

органа работника и являться приложением к коллективному договору. График сменности доводится до сведения работников не позднее, чем за один месяц до введения его в действие.

Резким рабочего времени должен предусматривать:

• продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем или рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользкому графику);

• работу с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников *(ненормированный рабочий день — это особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами нормальной продолжительности рабочего дня);*

• продолжительность ежедневной работы (смены);

• время начала и окончания работы;

• число смен в сутки;

• чередование рабочих и нерабочих 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

Время отдыха — это время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению. Видами отдыха являются:

- перерывы в течение рабочего дня (смены);
- ежедневный междусменный отдых;
- выходные дни (еженедельный непрерывный отдых);
- нерабочие праздничные дни;
- отпуска.

В течение рабочего дня работнику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и питания продолжительностью не более двух часов, но не менее 30 минут, который в рабочее время не включается. Если по условиям производства предоставление перерыва для отдыха и питания невозможно, то работодатель должен обеспечить работнику возможность отдыха и приема пищи в рабочее время.

На отдельных работах предусматривается предоставление работнику в течение рабочего времени специальных перерывов для обогрева и отдыха, которые включаются в рабочее время (работа в холодное время года на открытом воздухе или в закрытых необогреваемых помещениях, а также производство погрузочно-разгрузочных работ).

Всем работникам предоставляется еженедельных непрерывный отдых (выходные дни), продолжительность которого не может быть менее

Глава 2. Регламентация управления

195

42 часов. Общим выходным днем является воскресенье. Второй выходной день при пятидневной рабочей неделе устанавливается коллективным договором и фиксируется в правилах внутреннего трудового распорядка организации. Оба выходных дня предоставляются, как правило, подряд.

Нерабочими праздничными днями в Российской Федерации являются:

- 1 и 2 января — Новый год;
- 7 января — Рождество Христово;
- 23 февраля — День защитника Отечества;
- 8 марта — Международный женский день;
- 1 и 2 мая — Праздник Весны и Труда;
- 9 мая — День Победы;
- 12 июня — День России;
- 7 ноября — День согласия и примирения, годовщина Октябрьской революции;
- 12 декабря — День Конституции Российской Федерации.

При совпадении выходного и нерабочего праздничного дней выходной день переносится на следующий после праздничного рабочий день. Работа в выходные и праздничные дни, как правило, запрещается, но допускается с письменного согласия работника в следующих случаях:

- для предотвращения производственной аварии, катастрофы или устранения их последствий;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

- для предотвращения несчастных случаев, уничтожения или порчи имущества;
- для выполнения заранее непредвиденных работ, от срочного выполнения которых зависит в дальнейшем нормальная работа организации;

Для такого привлечения работников к труду требуется письменное распоряжение работодателя.

Работникам предоставляется ***ежегодный отпуск*** с сохранением места работы и среднего заработка. Продолжительность основного оплачиваемого отпуска составляет 28 календарных дней. Работникам, занятым на работах с вредными и опасными условиями труда, имеющим особый характер работы, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а также работникам с ненормированным рабочим днем предоставляются дополнительные оплачиваемые отпуска, которые установлены федеральными законами или могут ус-

танавливаться коллективным договором исходя из финансовых возможностей организации.

Оплачиваемый ежегодный отпуск должен предоставляться работнику ежегодно. Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы в данной организации. В стаж работы, дающей право на ежегодный оплачиваемый отпуск, не включается:

- время отсутствия работника на работе без уважительных причин, в том числе в случае его отстранения от работы;
- время отпусков по уходу за ребенком до достижения им установленного законом возраста;
- время предоставляемых по просьбе работника отпусков без сохранения заработной платы продолжительностью более семи дней.

Запрещается непредоставление ежегодного оплачиваемого отпуска в течение двух лет подряд, а также непредоставление такого отпуска работникам в возрасте до 18 лет и работникам, занятым на работах с вредными и опасными условиями труда. По соглашению между работниками и работодателями ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части, при этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней. Отзыв работника из отпуска допускается только с его согласия. Не допускается отзыв из отпуска работников в возрасте до 18 лет, беременных женщин и работников, занятых на работах с вредными и опасными условиями труда. Часть отпуска, превышающая 18 календарных дней, по письменному заявлению работника может быть замена денежной компенсацией. Не допускается замена отпуска денежной компенсацией работникам в возрасте до 18 лет, беременным женщинам и работникам, занятым на работах с вредными и опасными условиями труда. При увольнении работка из организации ему выплачивается денежная компенсация за все неиспользованные отпуска.

По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен ***отпуск без сохранения заработной платы,*** продолжительность которого определяется по соглашению работника с

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

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

работодателем.

Работодатель по письменному заявлению обязан предоставить отпуск без сохранения заработной платы:

- участникам Великой Отечественной войны — до 35 календарных дней в году;

- работающим пенсионерам по возрасту — до 14 календарных дней в году;
- родителям и женам (мужьям) военнослужащих, погибших или умерших вследствие ранения, контузии или увечья, полученных при исполнении обязанностей воинской службы, —до 14 календарных дней в году;
- работникам в случае рождения ребенка, регистрации брака, смерти близких родственников — до 5 календарных дней.

Поощрения за труд и взыскания

Работодатель поощряет работников за добросовестный эффективный труд путем объявления благодарности, выплаты премии, награждения ценным подарком, почетной грамотой, представления к званию лучший по профессии. За особые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам. За неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей работодатель имеет право применить меры дисциплинарного воздействия (см. раздел 2.3.2).

Правила внутреннего трудового распорядка организации утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников организации.

2.5. Положения о подразделениях

В тех случаях, когда организационная структура предусматривает наличие структурных подразделений имеющих административную и хозяйственную самостоятельность, для повышения эффективности координации их деятельности разрабатываются и реализуются Положения о подразделениях. Для малых организаций, в которых все функции управления возложены на отдельные должностные лица, Положение заменяют должностные инструкции.

Положение является основным нормативным документом, регламентирующим назначение и место подразделения в структуре организации, его собственную структуру, основные функции и задачи Управления, ответственность и формы поощрения сотрудников подразделения. Положение о структурном подразделении позволяет: • четко регламентировать основные задачи управления;

- официально закрепить рациональное распределение функций управ ления между структурными подразделениями;
- установить функциональные связи между структурными подразделениями по каждому комплексу задач управления;
- конкретизировать права подразделений в части принятия решений, использования

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

и распределения ресурсов;

• повысить ответственность сотрудников подразделений за своевременное и качественное выполнение функций управления;

• обеспечить моральное и материальное стимулирование сотрудников по результатам хозяйственной деятельности.

Типовое Положение содержит пять разделов: общая часть, функции и задачи, права, ответственность, поощрения. Подразделения разрабатывают собственные Положения самостоятельно на основе типовых положений. Положение о подразделении должно быть официально утверждено руководителем организации.

Примерный образец Положения о структурном подразделении органа управления

1. Общие положения

1.1. Документациейное обеспечение органа управления осуществляет служба Документационного обеспечения управления (ДОУ), действующая на правах самостоятельного структурного подразделения, подчиненного непосредственно руководителю.

1.2. В состав службы ДОУ, как правило, включаются секретариат (приемная, секретариат руководителя, секретариаты заместителей руководителя, секретариат коллегии, протокольное бюро), канцелярия (экспедиция, машинописное бюро, копировально-множительное бюро, телетайпная и др.), отдел писем (жалоб), отдел совершенствования работы с документами и внедрения технических средств, центральный архив.

1.3. Работа службы ДОУ регламентируется положением о ней, которое разрабатывается на основе настоящего Примерного положения. Деятельность работников службы ДОУ регламентируется должностными инструкциями, которые закрепляют рациональное разделение труда, предусматривают равномерную загрузку работников, распределение работ по сложности выполнения и квалификации исполнителей. Должностные инструкции разрабатываются службой ДОУ и утверждаются ее руководителем или его заместителем. При изменении функций и задач службы ДОУ должностные инструкции пересматриваются.

Глава 2. Регламентация управления

199

1.4. Служба ДОУ в своей деятельности руководствуется законодательными и иными нормативно-правовыми актами органов государственной власти и управления Российской Федерации, правилами, инструкциями, методическими рекомендациями учреждений ГАС Российской Федерации и другими действующими нормативами по вопросам документационного обеспечения управления.

1.5. Руководство службы ДОУ должно состоять из специалистов с высшим или средним специальным образованием соответствующего профиля.

1.6. Служба ДОУ имеет круглую печать с обозначением своего наименования.

2. Цели и задачи службы ДОУ

Основными целями службы ДОУ являются организация, руководство, координация, контроль и реализация работ по документацион-ному обеспечению управления. Служба

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

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

ДОУ решает следующие задачи, связанные с:

- совершенствованием форм и методов работы с документами;
- обеспечением единого порядка документирования, организации работы с документами, построения поисковых систем;
- контролем исполнения и подготовки документов к передаче в государственный архив в соответствии с действующими нормативами;
- сокращением документооборота, количеством форм документов;
- разработкой и внедрением нормативных и методических документов по совершенствованию документационного обеспечения в организации;
- участием в разработке и внедрении прогрессивных технологий документационного обеспечения управления на базе применения вычислительной и организационной техники.

3. Функции службы ДОУ

В соответствии с возложенными задачами в функции службы ДОУ входят следующие:

1) разработка, внедрение и ведение табеля и альбома унифицированных форм документов организации, внесение в них изменений;

2) осуществление экспедиционной обработки, регистрации документов и учетно-справочной работы по документам;

3) организация своевременного рассмотрения и подготовки к докладу Руководству поступающих документов, осуществление контроля за пра-

вильностью оформления документов, представляемых на подпись руководству;

4) контроль за прохождением, исполнением и оформлением документов в установленные сроки, обобщение сведений о ходе и результатах исполнения документов, систематическое информирование руководства по этим вопросам;

5) организация изготовления, копирования и оперативного размножения документов, разработка и проектирование бланков документов;

6) разработка номенклатуры дел организации, обеспечение хранения дел и оперативного использования документированной информации;

7) организация работы по предложениям, заявлениям и жалобам граждан;

8) организация контроля за работой с документами в структурных подразделен ия х:

9) разработка (совместно с соответствующими структурными подразделениями организации) мероприятий по совершенствованию форм и методов работы с документами, а также по повышению исполнительской дисциплины;

10) осуществление контроля за правильностью оформления и формирования структурными подразделениями дел, подлежащих сдаче в архив;

11) организация работы архива в соответствии с законодательством по архивному делу российской федерации, правилами, инструкциями и методическими рекомендациями учреждений гас российской федерации;

12) повышение квалификации работников службы ДО У, проведение совещаний и консультирование по вопросам, относящимся к их компетенции;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

13) организация и автоматизация рабочих мест.

4. Права и ответственность службы ДОУ 4.1. Служба ДОУ имеет право:

1) осуществлять контроль за сокращением избыточной информации в организации и подведомственной системе и принимать к этому соответствующие меры;

2) требовать от руководителей структурных подразделений выполнения установленных правил работы с документами в организации и контролировать выполнение этих правил;

3) запрашивать у структурных подразделений и организаций сведения, необходимые для работы;

–

Глава 2. Регламентация управления

201

4) проводить проверки организации документационного обеспечения управления в структурных подразделениях и доводить итоги проверок до руководителей структурных подразделений для принятия соответствующих мер;

5) привлекать в установленном порядке специалистов структурных подразделений к подготовке проектов документов по поручению руководства;

6) возвращать исполнителям на доработку документы, подготовленные с нарушением установленных требований;

7) совместно с ВЦ определять процессы документационного обеспечения управления, подлежащие автоматизации;

8) подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции;

9) разрабатывать положения о структурных подразделениях службы ДОУ и должностные инструкции работников;

10) вносить руководству предложения о применении административных мер во всех случаях нарушений подразделениями и должностными лицами установленных правил работы с документами:

11) участвовать в обсуждении руководством вопросов, касающихся состояния работы с документами, а также совершенствования форм и методов работы с ними;

12) вносить на рассмотрение руководства представления о назначении, перемещении и увольнении работников службы ДОУ, их поощрения и наложения на них взысканий.

4.2. Служба ДОУ несет ответственность за:

1) обеспечение установленного порядка работы с документами в организации;

2) выполнение указаний и поручений руководства. Соблюдение необходимых условий труда работников;

5. *Взаимоотношения службы ДОУ с другими структурными подразделениями осуществляются следующим образом'.*

1) со структурными подразделениями — по вопросам документационного обеспечения управления;

2) с юридической службой --по правовым вопросам, связанным с подготовкой документов;

https://право.информ2000.рф
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) со службами кадров, труда и заработной платы и с соответствующими научно-исследовательскими организациями -- по вопросам подбора и расстановки кадров и повышения их квалификации в условиях Широкого использования вычислительной и организационной техники,

разработки и внедрения мероприятий, связанных с научной организацией труда, совершенствованием стиля и методов работы с документами;

4) со службами хозяйственного обслуживания — по вопросам обеспечения средствами организационной и вычислительной техники, бланками документов, канцелярскими принадлежностями, бытового обслуживания работников службы ДОУ.

5) С вычислительным центром — по вопросам разработки и внедрения новых информационных технологий и применения средств вычислительной техники, оперативной обработки информации и соблюдения требований нормативно-методических документов.

Начальник управления_____

Фамилия, инициалы

2.6. Должностные инструкции

Должностные инструкции являются основным документом, регламентирующим назначение и место сотрудника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения. Они разрабатываются для каждой должности персонала организации и являются наиболее распространенным нормативным документом, логически продолжающим и развивающим Положение о подразделении. Основными разделами Инструкции являются: общая часть, карта функциональных обязанностей, права, ответственность и поощрения.

Должностные инструкции позволяют:

- четко определить функциональные связи сотрудника и его взаимоотношения с управленческим персоналом;
- конкретизировать права и обязанности, объем знании и умений работников;
- рационально распределить функциональные обязанности между сотрудниками;
- повысить своевременность и эффективность выполнения заданий;
- повысить коллективную и личную ответственность за своевременное и качественное выполнение обязанностей;
- улучшить морально-психологический климат в коллективе, устранить причины производственных и межличностных конфликтов.

Должностные инструкции разрабатываются и утверждаются руководителями структурных подразделений по подчиненности и доводятся под расписку каждому сотруднику.

Примерный образец должностной инструкции директора организации в составе акционерного общества

1. Общая часть

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

1.1 Директор организации является штатным работником, осуществляет общее руководство всеми направлениями деятельности организации, обеспечивает взаимодействие всех ее структурных подразделений и служб. Директор организации по стратегическим вопросам подчиняется председателю совета директоров (правления) акционерного общества. Директору организации подчиняются заместитель директора по производству, заместитель директора по коммерческой работе, главный бухгалтер, юрисконсульт, секретарь-референт.

1.2. На должность директора организации избираются на конкурсной основе лица с высшим специальным образованием, имеющие стаж руководящей работы не менее пяти лет.

1.3. Директор организации избирается общим собранием учредителей организации тайным голосованием сроком на 5 лет и утверждается советом директоров (правлением) организации. Директор организации может досрочно освобождаться от занимаемой должности советом директоров (правлением) на основании решения общего собрания учредителей.

1.4. Директор организации в своей работе руководствуется Конституцией, Гражданским кодексом РФ, Трудовым кодексом РФ, Уставом предприятия, договором учредителей, правилами внутреннего трудового распорядка, философией организации, положением об оплате труда, регламентами организации, действующим законодательством, нормативными актами и документами по вопросам его деятельности и настоящей Инструкцией.

1.5. Директор организации должен знать: Указы Президента РФ и Постановления Правительства РФ, определяющие основные направления развития организации и народного хозяйства; нормативные документы государственных органов, касающиеся деятельности организации; экономику и организацию производства; управление производством; достижения науки и техники в РФ и за рубежом и опыт других профильных организации; психологию управления; специализацию и особенности работы организации, стратегию развития организации; основы хозяйственного и трудового законодательств; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты; основы внешнеэкономической деятельности.

1.6. Основными задачами деятельности директора организации является реализация выработанной советом директоров стратегии развития организации, правильный подбор, оценка, расстановка и обучение персонала, всемерное повышение качества продукции, обеспечение экономического и социального развития коллектива и получение максимальной прибыли.

2. *Функциональные обязанности*

2.1. Реализует стратегию развития организации, рациональное сочетание производственной и коммерческой деятельности, капитальные затраты и рациональную производственную мощность; создает и развивает материальную базу организации, ее филиалов и дилеров.

2.2. Организует работу по разработке и внедрению гибкой и эффективной системы

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

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

управления организацией на основе применения прогрессивных форм и методов управления и распространения передового опыта в области менеджмента, определяет численность, структурное и штатное расписание организации.

2.3. Возглавляет работу по расширению масштабов деятельности и укреплению экономического состояния организации, установлению прямых и длительных связей с организациями, обеспечивает своевременное заключение договоров.

2.4. Руководит финансовой деятельностью организации, выполнением всех обязательств перед государственным бюджетом, заказчиками, поставщиками и банком, контролирует бухгалтерский учет, организует своевременное представление балансов и аудиторские проверки.

2.5. Управляет персоналом; принимает меры по обеспечению организации высококвалифицированными кадрами, наилучшему использованию их знаний и опыта, созданию благоприятных условий для труда; решает вопросы поощрения работников; проводит работу по воспитанию кадров в духе сознательного и добросовестного отношения к труду, обеспечению строгого соблюдения интересов организации, укреплению трудовой и производственной дисциплины; способствует развитию творческой инициативы и трудовой активности сотрудников организации.

2.6. Обеспечивает правильное применение: принципа социальной справедливости; сочетания экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и разрешении проблем; материальных и моральных стимулов повышения эффективности производственной и коммерческой работы, а также усиления

Глава 2 Регламентация управления

205

ответственности каждого сотрудника за порученное дело и итоги работы организации в целом.

2.7. Обеспечивает управление: трудом и заработной платой организации, применения прогрессивных форм организации и оплаты труда на основе коллективного подряда; нормирования и планирования труда на основе прогрессивных окладов, ставок и тарифов; контроль за расходованием фонда оплаты труда руководителями подразделений; правильную оценку трудового вклада каждого коллектива в конечные результаты.

2.8. Организует постановку целей и эффективное управление маркетинговой, производственной, снабженческой, технической и сбытовой деятельностью организации в тесном контакте со своими заместителями.

2.9. Управляет внешнеэкономической деятельностью организации, осуществляет анализ отечественного и зарубежного рынка, ведет поиск иностранных партнеров, организует деловые контакты, включая прием делегаций, обеспечивает заключение зарубежных контрактов на поставку материалов и оборудования, контролирует валютно-финансовые операции.

3. Права Директор организации имеет право:

3.1. Требовать предоставления необходимой информации для решения возложенных

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

на него задач от подчиненных ему должностных лиц организации в соответствии с выполняемыми ими функциональными обязанностями согласно их должностных инструкций и матрицы распределения функций.

3.2. Пользоваться услугами компьютерного центра, множительной лаборатории, библиотеки и технического архива организации, социально-культурными учреждениями, а также всеми документами, необходимыми для выполнения возложенных на него обязанностей.

3.3. Проводить обследования, проверки, анализ работы структурных подразделений, подчиненных ему должностных лиц по любым вопросам, входящим в его компетенцию, давать указания по исправлению выявленных недостатков.

3.4. Требовать качественного выполнения маркетинговой, производственной, научно-исследовательской, хозяйственной, коммерческой Деятельности, приведения их в соответствие с утвержденными планами.

3.5. Разрабатывать и утверждать должностные инструкции для руководителей подразделений и осуществлять контроль за их выполнением. Поощрять работников в соответствии с Трудовым Кодексом РФ и накладывать взыскание за нарушение устава организации, философии и правил внутреннего трудового распорядка предприятия.

3.6. Принимать решения по подбору и расстановке персонала, устанавливать подчиненным работникам должностные оклады, осуществлять премирование работников, распределять материальное вознаграждение по итогам года.

3.7. Распоряжаться имеющимися финансовыми, трудовыми, материальными, информационными и техническими ресурсами организации, принимать решения по их перераспределению в соответствии с планом экономического и социального развития.

3.8. Организовывать и проводить оперативные и деловые совещания, собрания трудового коллектива и заседания правления по вопросам, входящим в его компетенцию.

3.9. Представлять организацию в государственных учреждениях, частных и общественных организациях, в суде по всем вопросам деятельности предприятия.

4. Ответственность Директор организации несет ответственность за:

4.1. Несвоевременное и некачественное выполнение функциональных обязанностей, закрепленных в должностной инструкции, и нарушение устава, философии, положения об оплате труда и правил внутреннего трудового распорядка предприятия в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

4.2. Несвоевременное и неточное представление исходной информации о деятельности организации в государственные и контролирующие организации.

4.3. Нарушение правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты в организации.

4.4. Необоснованную и некачественную разработку планов и отчетов по производственной и коммерческой деятельности, срыв планов производства и поставки продукции, низкое качество продукции.

4.5. Нерациональное использование финансовых, трудовых, материальных,

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

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

информационных, технических ресурсов организации.

4.6. Нарушение условий коллективного договора и положения об оплате труда в организации.

4.7. Нарушения порядка взаиморасчета с бюджетом по налогам и платежам, сроков представления балансов и отчетности в налоговую инспекцию.

5. *Поощрения*

5.1. Моральное поощрение директора организации осуществляется при образцовом выполнении им функциональных обязанностей советом директоров (правлением) мерами, предусмотренными Трудовым кодексом РФ. За особые трудовые заслуги правление общества по согласованию с собранием трудового коллектива может представить директора организации к: благодарности, премии, награждению Почетной грамотой, представлению к правительственной награде или почетному званию.

5.2. Материальное поощрение директора организации осуществляется по результатам выполнения показателей качества труда персонала и экономических показателей деятельности организации. Показателями качества труда являются: рациональность принимаемых решений; полнота и своевременность выполнения функциональных обязанностей; равномерность загрузки работников организации; состояние и уровень трудовой и исполнительской дисциплины.

5.3. Директор организации поощряется (вознаграждается или премируется) сверх установленного оклада за выполнение следующих показателей: рост объема товарной продукции (выручки), прибыль организации, качество продукции.

С инструкцией ознакомлен__

Фамилия, инициалы

2.7. Трудовой договор

Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании соглашения о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями и трудовым договором. В Российской Федерации каждый имеет равные возможности для реализации своих трудовых прав и законодательно запрещено использование принудительного труда. Принуди-

тельный труд — это выполнение работы под угрозой применения какого-либо насильственного воздействия, в том числе:

- в целях поддержания трудовой дисциплины;
- в качестве меры ответственности за участие в забастовке;
- в качестве средства мобилизации и использования рабочей силы для нужд

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

экономического развития;

- в качестве меры наказания за наличие или выражение политических взглядов или идеологических убеждений, противоположных установленной политической, социальной или экономической системе;
- в качестве меры дискриминации по признакам расовой, социальной, национальной или религиозной принадлежности.

К принудительному труду относятся:

- нарушение установленных сроков выплаты заработной платы или выплата ее не в полном объеме;
- требования работодателя исполнения трудовых обязанностей от работника, если работник не обеспечен средствами коллективной или индивидуальной защиты либо если работа угрожает жизни или здоровью работника.

В то же время Трудовой кодекс Российской Федерации не относит к принудительному труду:

- работу, выполнение которой обусловлено законодательством о военной службе и воинской обязанности;
- работу, выполняемую в условиях чрезвычайных обстоятельств;
- работу, выполняемую вследствие вступившего в законную силу приговора суда под надзором государственных органов, ответственных за соблюдение законодательства при исполнении судебных приговоров.

В соответствии с трудовым законодательством регулирование трудовых отношений может осуществляться путем заключения, изменения и дополнения работником и работодателем коллективных договоров, соглашений и трудовых договоров.

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (ст. 56) **трудовым договором** признается “Соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставлять работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные настоящим Кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами содержащими нормы

Глава 2. Регламентация управления

209

трудового права, своевременно и в полном объеме выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка”.

Сторонами трудового договора являются работодатель и работник. Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста шестнадцати лет, а в случае получения ими основного общего образования или оставления общеобразовательного учреждения — пятнадцати лет. С согласия одного из родителей (опекуна, попечителя) и органа опеки и попечительства возможно заключение трудового договора с учащимися,

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

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

достигшими возраста четырнадцати лет, для выполнения ими в сводное время легкого труда, не нарушающего образовательного процесса и не приносящего вреда здоровью.

Запрещается применение труда лиц в возрасте до восемнадцати лет на работах с вредными или опасными условиями труда, на подземных работах, а также на работах, выполнение которых может причинить вред их здоровью или нравственному развитию (игорный бизнес; работа в ночных кабаре и клубах; производство, перевозка и торговля спиртными напитками, табачными изделиями, наркотическими и токсическими препаратами). Лица в возрасте до восемнадцати лет принимаются на работу только после обязательного предварительного медицинского осмотра, проводимого за счет средств работодателя.

Кандидат на вакантную должность при заключении трудового договора предъявляет работодателю:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета — для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на воинскую службу;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний — при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

Запрещается требовать от кандидата на вакантную должность документы помимо перечисленных в настоящем перечне или предусмотренных для отдельных случаев Постановлениями Правительства Российской Федерации.

:и.е

При заключении трудового *договора запрещаются:*

- необоснованный отказ в заключении договора;
- любое прямое или косвенное ограничение прав или установление прямых или косвенных преимуществ в зависимости от пола, расы, 1 цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, места жительства (в том числе наличие или отсутствие регистрации по месту жительства или пребывания), а также других обстоятельств, не связанных с де-] левыми качествами работников;
- отказ в заключении договора женщинам по мотивам, связанным с беременностью или наличием детей;
- отказ в заключении договора работникам, приглашенным в письменной форме на работу в порядке перевода от другого работодателя, в течение одного месяца со дня увольнения с прежнего места работы.

Кандидат на вакантную должность имеет право требовать от работодателя изложить в письменной форме причину отказа в заключении трудового догов'\ Отказ в заключении

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

трудового договора может быть обжалован в судебном порядке.

Трудовые договоры могут заключаться **на неопределенный** или **на определенный,** но не более пяти лет (срочный договор) сроки.

Договор считается заключенным на неопределенный срок, если не оговорен срок его действия. Срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения.

Срочный трудовой договор может заключаться по инициативе работодателя или работника:

- для замены временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы;
- на время выполнения временных (до двух месяцев) работ, а также сезонных работ, когда в силу природных условий работа может производиться только в течение определенного периода (сезона);
- с лицами, поступающими на работу в организации, расположенные в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, если это связано с переездом к месту работы;
- для проведения срочных работ по предотвращению несчастных случаев, аварий, катастроф, эпидемий, эпизоотии, а также для устранения последствий указанных и других чрезвычайных ситуаций;

^

Глава 2. Регламентация vnpan.teum

211

- с лицами, поступающими на работу в организации — субъекты малого предпринимательства с численностью до 40 работников (в организации розничной торговли и бытового обслуживания - - до 25 работников), а также к работодателям — физическим лицам;
- для проведения работ, выходящих за рамки обычной деятельности организации (реконструкция, пусконаладочные и другие работы), а также для проведения работ, связанных с заведомо временным (до одного года) расширением производства или объема оказываемых услуг;
- с лицами, поступающими на работу в организации, созданные на заведомо определенный период времени или для выполнения заведомо определенной работы;
- с лицами, принимаемыми для выполнения заведомо определенной работы в случаях, когда ее выполнение (завершение) не может быть определено конкретной датой;
- для работ, непосредственно связанных со стажировкой и профессиональным обучением работника;
- с лицами, обучающимися на дневных формах обучения;
- с лицами, работающими в данной организации по совместительству;
- с пенсионерами по возрасту, а также с лицами, которым по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением разрешена работа исключительно временного

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

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

характера;

- с творческими работниками;
- с научными, педагогическими и другими работниками, заключавшими трудовые договоры на определенный срок в результате конкурса;
- в случае избрания на определенный срок в состав выборного органа на выборную должность на оплачиваемую работу;
- с руководителями, заместителями руководителей и главными бухгалтерами организаций, независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности;
- с лицами, направленными на временные ^сшоты органами службы занятости населения, в том числе на проведение общественных работ;
- с лицами, направляемыми на работу за границу.

Такой договор при отсутствии достаточных к тому оснований по заключению органа государственного надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства может быть признан заключенным на неоп-

ределенный срок. **Запрещается заключение срочных трудовых договоров с целью уклонения от предоставления прав и гарантий, предусмотренных для работников, заключивших договоры на неопределенный срок.**

Существенными условиями трудового договора являются:

- место работы с указанием структурного подразделения;
- дата начала работы;
- наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации;
- права и обязанности работника;
- права и обязанности работодателя;
- характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и опасных условиях;
- режим труда и отдыха, если в отношении данного работника не могут быть применены общие правила, действующие в организации;
- условия оплаты труда, в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты;
- виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.

Кроме того, в трудовом договоре могут быть оговорены условия: об испытаниях, о неразглашении охраняемой законом государственной, служебной, коммерческой и иной тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет средств работодателя.

Любые изменения трудового договора возможны только по соглашению сторон в письменной форме.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах и подписывается обеими сторонами. Оба экземпляра имеют равную силу, один передается

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

работнику, другой хранится у работодателя. Если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя не оформив договора надлежащим образом, трудовой договор также считается заключенным. В этом случае работодатель обязан оформить с работником письменный договор в течение трех дней со дня фактического допущения работника к работе.

При заключении трудового договора соглашением сторон может быть обусловлено **испытание** работника в целях проверки его соответствия

Глава 2 Регламентация управления

213

поручаемой работе. Условие испытания должно быть указано в трудовом договоре. Испытания при приеме на работу не устанавливаются для:

- лиц, поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности;
- беременных женщин;
- лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;
- лиц, окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;
- лиц, избранных на выборную должность на оплачиваемую работу;
- лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;

Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений — шести месяцев. В срок испытания не засчитывается период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе.

При неудовлетворительном результате испытаний работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания работника не выдержавшим испытания. Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытания и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Приказ объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора. Работник обязан приступить к исполнению трудовых обязанностей со дня, определенного трудовым договором. Если в трудовом договоре не оговорен день начала работы, то работник должен приступить к работе на следующий день после подписания трудового договора.

По письменному заявлению работника работодатель обязан не позднее трех дней со дня подачи этого заявления выдать работнику копии Документов, связанных с работой (копии приказа о приеме на работу, приказов о переводе на другую работу, приказа об

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

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

увольнении, выписки из трудовой книжки, справки о заработной плате и т.п.). При прекраще-

нии трудового договора работодатель обязан выдать работнику в день увольнения (последний день работы) трудовую книжку и по письменному заявлению работника копии документов, связанных с работой.

Трудовая книжка установленного образца является основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника. Работодатель (за исключением работодателей — физических лиц) обязан вести трудовые книжки на каждого работника, проработавшего в организации свыше пяти дней, если работа в организации является для работника основной. В трудовую книжку вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую работу и об увольнении работника с указаниями оснований для прекращения трудового договора, а также сведения о награждениях за успехи в работе. Сведения о взысканиях в трудовую книжку не вносятся, за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение.

Основания для прекращения трудового договора установлены гл. 13 “Прекращение трудового договора” Трудового кодекса Российской Федерации.

Трудовой договор может быть расторгнут в любое время по соглашению сторон трудового договора.

Срочный трудовой договор расторгается с истечением срока его действия, о чем работник должен быть предупрежден в письменной форме не менее чем за три дня до увольнения.

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор **самостоятельно,** предупредив об этом работодателя в письменной форме за две недели до прекращения работы. **По соглашению сторон** трудовой договор может быть расторгнут до истечения срока предупреждения об увольнении. До истечения срока предупреждения об увольнении работник имеет право в любое время отозвать свое заявление.

Трудовой договор может быть расторгнут **по инициативе работодателя** в случаях:

- ликвидации организации или прекращения деятельности работодателя — физического лица;
- сокращения численности или штата работников организации;
- несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением или недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;
- смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);

неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

однократного грубого нарушения работником своих трудовых обязанностей *(прогула*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

— отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня; *появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения; разглашение охраняемой законом государственной, коммерческой, служебной и иной тайны,* ставшей известной работнику в связи с исполнением им своих трудовых обязанностей; *совершения по месту работы хищения*, в том числе мелкого, чужого имущества, растраты, умышленного его повреждения или уничтожения, установленным вступившем в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий; *нарушения работником требований по охране труда,* если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия либо (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий);

совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основания для утраты доверия к нему со стороны работодателя;

совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;

принятия необоснованного решения руководителем организации, его заместителем, главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неравномерное его использование или иной ущерб имуществу организации;

однократного грубого нарушения руководителем организации, его заместителями своих трудовых обязанностей;

предоставления работником работодателю подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора;

предусмотренных трудовым договором с руководителем организации, членами коллегиального исполнительного органа организации.

Не допускается увольнение работника по инициативе работодателя в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске.

О предстоящем увольнении в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников организации работник предупреждается работодателем персонально под расписку не менее чем за два месяца до увольнения. С письменного согласия работника работодатель имеет право расторгнуть с ним трудовой договор без предупреждения об увольнении, но с выплатой дополнительной компенсации в размере двухмесячного среднего заработка.

При расторжении трудового договора в связи с ликвидацией организации или сокращения численности или штата работников организации увольняемому работнику выплачивается **выходное пособие** в размере среднемесячного заработка, а также за ним сохраняется средний месячный заработок на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения с учетом выплаченного выходного пособия. В исключительных случаях средний месячный заработок сохраняется за уволенным работником в течении

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

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

третьего месяца со дня увольнения по решению органа службы занятости населения при условии, если работник в двухнедельный срок после увольнения обратился в этот орган и не был трудоустроен.

Выходное пособие в размере двухнедельного среднего заработка выплачивается работникам при расторжении трудового договора в связи с:

- несоответствием работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья, препятствующего продолжению данной работы;
- призывом работника на военную службу или направлением его на альтернативную гражданскую службу;
- восстановлением на работе работника, ранее выполнявшего эту работу;
- отказом работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность.

При расторжении трудового договора с руководителем организации, его заместителями и главным бухгалтером в связи со сменой собственника организации новый собственник обязан выплатить указанным работникам **компенсацию** в размере не ниже трех средних заработков.

Глава 2 Регламентация управления

217

Трудовой договор подлежит расторжению **при возникновении обстоятельств, не зависящих от воли сторон:**

- призыв работника на военную службу или направление на альтернативную гражданскую службу;
- восстановление на работе работника, ранее выполнявшего эту работу, по решению государственной инспекции труда или суда;
- неизбрание на должность;
- осуждение работника к наказанию, исключающему продолжение прежней работы, в соответствие с приговором суда, вступившем в законную силу;
- признание работника полностью нетрудоспособным в соответствии с медицинским заключением;
- смерть работника (или работодателя — физического лица);
- наступление чрезвычайных обстоятельств, препятствующих продолжению трудовых отношений (военные действия, катастрофа, стихийное бедствие, крупная авария, эпидемия и т.п.), если данное обстоятельство признано решением Правительства Российской Федерации или органа государственной исполнительной власти соответствующего субъекта Российской Федерации.

Защита персональных данных работника. В связи с трудовыми от-ншениями работодателю необходима информация, касающаяся конкретного работника (персональные данные работника). В целях обеспечения прав и свобод человека и гражданина работодатель и его представители при обработке персональных данных работников должны соблюдать следующие требования:

- обработка персональных данных работника включает в себя получение, хранение,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

комбинирование, передачу и любое другое использование и может осуществляться только в целях соблюдения законов, содействия работникам в трудоустройстве, обучении и служебном продвижении, обеспечения личной безопасности работников, контроля количества и качества выполняемой работы и обеспечения сохранности имущества;

- все персональные данные работника следует получать от него лично или с его письменного согласия;
- работодатель не имеет права получать и обрабатывать персональные данные работника о его политических, религиозных и иных убеждениях и частной жизни;

- руководитель не имеет права получать и обрабатывать персональные данные работника о его членстве в общественных объединениях или его профсоюзной деятельности;
- при принятии решения, затрагивающего интересы работника, работодатель не имеет право основываться на персональных данных работника, полученных исключительно в результате их автоматизированной обработки или из электронных источников информации;
- защита персональных данных работника от неправомерного их использования или утраты должна обеспечиваться работодателем за счет собственных средств;
- работники и их представители должны быть ознакомлены под расписку с документами организации, устанавливающими порядок обработки персональных данных работников, а также об их правах и обязанностях в этой области;
- работники не должны отказываться от своих прав на сохранение и защиту тайны и совместно с работодателем вырабатывать меры защиты персональных данных работников.

При передачи персональных данных работника работодатель должен соблюдать следующие требования:

- не сообщать персональные данные работника третьей стороне без письменного согласия работника;
- не сообщать персональные данные работника в коммерческих целях без его согласия;
- предупреждать лиц, получающих персональные данные работника, о том, что эти данные могут быть использованы только в целях, ради которых они передаются, и требовать от получателя подтверждения того, что это правило соблюдено;
- осуществлять передачу персональных данных работника в пределах одной организации в соответствие с локальным нормативным актом организации, с которым работник должен быть ознакомлен через расписку;
- разрешать доступ к персональным данным работников только специально уполномоченным лицам, причем только к тем данным, которые необходимы для выполнения их конкретных функций;
- не запрашивать информацию о состоянии здоровья работников, за исключением сведений, необходимых для установления возможности выполнения работником своих

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

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

трудовых функций.

Глава 2. Регламентация управления

Работники имеют право на получение полной информации о своих персональных данных. При обнаружении неточностей или неполноты своих данных работник имеет право требовать от работодателя внесения необходимых исправлений или дополнений.

Рекомендуемая литература

1. *Виханскии О.С., Наумов АИ.* Менеджмент. — М, 2000.

2. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. Н. Новгород, 2001.

3. Трудовой кодекс Российской Федерации. — М., 2002.

Глава 3. Методы управления персоналом

Все искусство управления сводится к двум вещам: одарять и карать

Магомет II (турецкий султан)

Методы управления — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией. Различают: экономические, административно-правовые и социально-психологические методы управления, которые отличаются способами и результативностью воздействия на персонал.

3.1. Экономические методы

Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как “одарять”, так и “карать”. Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т.п. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

Хозяйственный расчет является методом, стимулирующим персонал в целом на: соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, эко-

номное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда. Основными инструментами хозяйственного расчета являются: самостоятельность подразделения, самоокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды экономического стимулирования (оплаты труда).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. Заработная плата является частью валового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложений на товарную продукцию. В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой. Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Заработная плата является важнейшей составляющей стоимости продукции:

где С — стоимость продукции;

М — стоимость материалов и сырья;

А — амортизационные отчисления;

З — основная и дополнительная заработная плата;

О — обязательные отчисления от заработной платы;

Н — накладные расходы;

П — прибыль.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в об-Щей величине, заработной платы (рис. 2.3).

Оплата труда рабоишка	**основная заработная плата**	**дополнительная заработная плата**	**вознаграждение за конечный результат**
	1		**Т**
	выплачивается за счет себестоимости продукции		

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

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

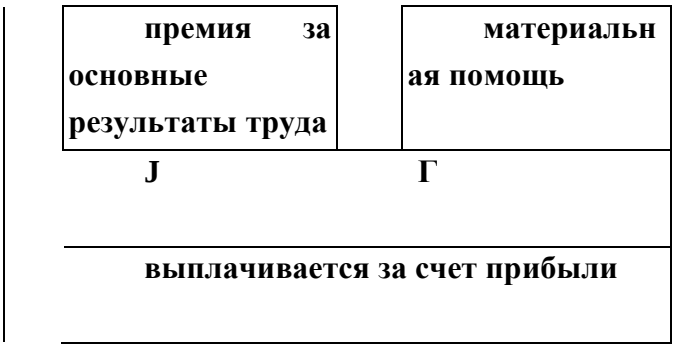


Рис. 2.3. Структура оплаты труда работников

Трудовой кодекс Российской Федерации определяет заработную плаЯ ту как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполненной работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Кодекс устанавливает перечень основных государственных гарантий по оплате труда.

Величина минимального размера оплаты труда. Минимальный размер оплаты труда (минимальная заработная плата) — это гарантированный федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда. В размер минимального размера оплаты труда не включаются доплаты, надбавки, премии и иные поощрительные выплаты, а также выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, за работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, иные компенсационные и социальные выплаты.

Величина минимального размера тарифной ставки (оклада) работников организаций бюджетной сферы в Российской Федерации.

Тарифная ставка (оклад) — это фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени.

Меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы (индексация заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги).

Глава 3 Методы управления персоналом

223

Ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы.

Удержания из заработной платы работника для погашения его задолженности работодателю могут производиться:

- для возмещения неотработанного аванса, выданного работнику в счет заработной платы;
- для погашения неизрасходованного и своевременно не возвращенного аванса, выданного в связи со служебной командировкой или переводом на другую работу в другую местность, а также в других случаях;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

• для возврата сумм, излишне выплаченных работнику вследствие счетных ошибок, а также сумм, излишне выплаченных работнику, в случае признания органом по рассмотрению индивидуальных трудовых споров вины работника в невыполнении норм труда или простоя;

• при увольнении работника до окончания того рабочего года, в счет которого он уже получил ежегодный оплачиваемый отпуск, за неотработанные дни отпуска.

Общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать 20%, а в случаях, предусмотренных федеральными законами, - - 50% заработной платы, причитающейся работнику. При удержании заработной платы по нескольким исполнительным документам за работником во всяком случае должно быть сохранено 50% заработной платы. Это не распространяется на удержания из заработной платы при отбывании исправительных работ, взыскания алиментов на несовершеннолетних детей, возмещения вреда, причиненного работодателем здоровью работника, и возмещения ущерба, причиненного преступлением. Размер удержаний из заработной платы в этих случаях не может превышать 70%.

Ограничение оплаты труда в натуральной форме. Выплата заработной платы должна осуществляться в рублях, но в соответствии с принятым в организации коллективным договором или трудовым договором по письменному заявлению работника допускается производить оплату тРУДа в иных формах, не противоречащих законодательству Российской Федерации и международным договорам. При этом доля заработной платы, выплаченной в неденежной форме, не может превышать 20% от об-суммы заработной платы. Не допускается выплата заработной платы

в виде спиртных напитков, наркотических, токсических, ядовитых и вредных веществ, оружия, боеприпасов и других предметов, в отношении которых установлены запреты и ограничения на их свободный оборот.

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. Государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, во всех организациях на территории Российской Федерации осуществляют органы федеральной инспекции труда. Принципы деятельности, основные задачи, основные полномочия и права органов федеральной инспекции труда устанавливает гл. 57 Трудового кодекса Российской Федерации.

Ответственность работодателей за нарушение требований, установленных Кодексом, коллективным договором и соглашениями.

В случае задержки выплаты заработной платы на срок более 15 дней работник имеет право, известив работодателя в письменной форме, приостановить работу на весь период до выплаты задержанных сумм. Не допускается приостановка 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

- в периоды введения военного, чрезвычайного положения или особых мер в соответствии с законодательством о чрезвычайном положении;
- в органах и организациях Вооруженных Сил и других военных, военизированных и иных формированиях и организациях, ведающих вопросами обеспечения обороны страны и безопасности государства, аварийно-спасательных, поисково-спасательных, противопожарных работ, работ по предупреждению и ликвидации стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций, в правоохранительных органах;
- государственными служащими;
- в организациях, непосредственно обслуживающих особо опасные виды производств, оборудования;
- в организациях, связанных с обеспечением жизнедеятельности населения (энергообеспечение, отопление и теплоснабжение, водоснабжение, газоснабжение, связь, станции скорой и неотложной помощи).

Сроки и очередность выплаты заработной платы. При выплате заработной платы работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях проведенных удержаний, а также о денежной сумме, подлежащей к выплате. Заработная плата, как правило, выплачивается работнику в месте выполнения им работ либо перечисляется на указанный работником счет в банке на условиях, определенных коллективным или трудовым договорами. Заработная плата должна выплачиваться работнику не реже чем каждые полмесяца в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка организации, коллективным и трудовым договорами.

Установление заработной платы (ст. 135 ТК РФ)

Система заработной платы, размеры тарифных ставок, окладов, различного рода выплат устанавливаются:

- для работников организаций, финансируемых из бюджета — соответствующими законами и иными нормативными правовыми актами;
- для работников организаций со смешанным финансированием (бюджетное финансирование и доходы от предпринимательской деятельности) — законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами организаций;
- для работников других организаций-коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами организаций, трудовыми договорами.

Тарифная система оплаты труда включает в себя: тарифные ставки (оклады), тарифную сетку, тарифные коэффициенты. Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производится с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих. Тарифная система оплаты труда работников бюджетной сферы

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

устанавливается на основе единой тарифной сетки, являющейся гарантией по оплате труда работников бюджетной сферы. Тарифная система оплаты труда работников других организаций может определяться коллективными договорами, соглашениями с учетом единых тарифно-квалификационных справочников и государственных гарантий по оплате труда.

Стимулирующие выплаты

Работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Такие системы могут устанавливаться также коллективными договорами. Стимулирующие выплаты устанавливаются законодательно для:

- *работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными, опасными и иными особыми условиями труда, работах в местностях с особыми климатическими условиями* (перечень тяжелых работ, работ с вредными и опасными и иными особыми условиями труда определяется Правительством Российской Федерации, а повышение заработной платы по указанным основаниям производится по результатам аттестации рабочих мест);
- *работников, занятых на выполнении работ в условиях, отклоняющихся от нормальных* (при выполнении работ различной квалификации — труд оплачивается по работе более высокой квалификации; *совмещении профессий и исполнении обязанностей временно отсутствующего работника* — производится доплата, размер которой устанавливается по соглашению сторон трудового договора; *при выполнении работ за пределами нормальной продолжительности рабочего времени* — сверхурочные работы оплачиваются за первые два часа работы не менее, чем в полуторном размере, за последующие часы — не менее, чем в двойном размере; *при выполнении работ в выходные и нерабочие праздничные дни* — выходной и нерабочий праздничный день оплачивается не менее, чем в двойном размере; *при выполнении работ в ночное время* — оплата производится в повышенном размере, устанавливаемом работодателем, коллективным и трудовым договорами);
- *работников, вынужденных простаивать по вине работодателя или по причинам, не зависящим от работодателя и работника,* — оплата должна составлять не менее двух третей средней заработной платы работника (простой по вине работодателя) или тарифной ставки оклада (простой по причинам, не зависящим от работодателя и работника).

Гарантии к компенсации

Гарантии — это средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений, а **компенсации** - - это денежные выплаты, установленные в целях возмещения

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

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

работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей. Кроме общих гарантий (при приеме на работу, переводе на другую работу, по оплате труда и т.п.), работникам предоставляются гарантии и компенсации в следующих случаях:

- *при направлении в служебные командировки* — поездки работника по распоряжению работодателя на определенный срок для выполнения служебного поручения вне места постоянной работы, работодатель обязан возмещать работнику расходы: на проезд в обе стороны, по найму жилого помещения, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные), иные расходы, произведенные работником с разрешения или ведома работодателя;
- *при переезде в другую местность* — компенсация расходов по переезду и обустройству работника и членов семьи;
- *при исполнении государственных или общественных обязанностей',*
- *при совмещении работы с обучением;*
- *при вынужденном прекращении работ не по вине работника',*
- *при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;*
- *в случаях прекращения трудового договора* в связи с ликвидацией организации, несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья, призыва работника на военную службу, восстановления на работе работника, ранее выполнявшего эту работу; отказа работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность;
- *в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника.*

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудника. Метод начисления основной заработной платы зависит от принятой системы оплаты труда: сдельной или повременной. Для служащих основная заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения

нормативного времени или дневной ставки оплаты труда на число отработанных дней в месяце.

Дополнительная заработная плата включает в себя различного вида доплаты и компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника:

- доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
- надбавки за классность водителям и машинистам;
- надбавки за ученые степень и звание;
- персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;
- доплаты за ненормированный рабочий день;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

- оплата сверхурочных часов работы в выходные и праздничные дни;
- доплаты за выполнение государственных обязанностей и т.п.

Вознаграждение за конечный результат стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм и выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов отдельными структурными подразделениями при:

- увеличении объема товарной продукции, работ и услуг;
- росте производительности труда;
- повышении качества продукции, работ и услуг;
- экономии ресурсов и т.п.

Как правило, конечные результаты указываются в планах работы подразделений и при их перевыполнении появляется дополнительный фонд оплаты труда, который идет на выплату вознаграждений.

Премия за основные результаты труда, так же как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов, однако выплачивается из прибыли. В современных условиях из-за недостатков в системе налогообложения коммерческие организации прибыль искусственно занижают, а выплату премий осуществляют иными способами.

Материальная помощь выплачивается за счет прибыли в виде компенсаций в таких чрезвычайных или экстремальных ситуациях, как:

- смерть сотрудника или его близких родственников;
- свадьба сотрудника или его близкого родственника;
- приобретение лекарств или оплата лечения сотрудника,

Глава 3 Методы управления персоналом

229

- несчастные случаи (пожар, авария, травма, гибель имущества);
- приобретение путевок к очередному отпуску;
- завершение творческой работы (книги, диссертации и т.п.) Материальная помощь выплачивается по личному заявлению сотрудника по распоряжению руководителя организации и является эпизодической формой материального стимулирования труда.

Политика государства в области заработной платы заключается в рациональном использовании экономических рычагов и стимулов, таких как:

прямые и косвенные налоги на заработную плату;

рациональное определение минимального размера оплаты труда;

индексация доходов и вкладов населения в связи с инфляцией;

обеспечение социальных гарантий работникам (пенсии, стипендии,

пособия по безработице, выплаты по больничным листам и т.п.);

- финансирование расходов на образование, науку, культуру, здравоохранение;
- ценовая политика государства в области товаров “потребительской корзины”;
- защита государством экспорта отечественных товаров и услуг;
- таможенные пошлины на импорт зарубежных товаров и др. Оптимальный размер заработной платы в затратах организации предполагает установление оплаты труда в таком размере, чтобы он обеспечивал рентабельную работу организации, нормальное

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

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

воспроизводство рабочей силы в соответствии с квалификацией и возрастом работника. Размер фонда оплаты труда в конкретной организации зависит от совокупности:

- отраслевой специализации организации;
- занимаемой ниши рынка;
- конкурентоспособности продукции;
- профессионально-квалификационного состава кадров;
- уровня внутренней и внешней специализации;
- размеров потерь рабочего времени;
- численности работников на единицу продукции и т.п.

Материальные льготы и привилегии сотрудникам являются элементами вознаграждения или компенсации, предоставляемыми в дополнение к различным личным формам оплаты труда. Такие формы материального поощрения имеют для персонала количественную ценность, Могут быть *отложенными или условными* (пенсионное обеспечение,

страховые взносы, оплата больничных листов) и *прямыми* льготами. Материальные льготы содержат такие элементы, которые в строгом пони-1 мании не являются заработной платой, например оплата ежегодного отпуска.

Основные цели льгот:

- мотивировать сотрудников и повышать их ответственность перед организацией;
- предоставлять финансовую помощь и обеспечивать доходами в дополнение к оплате труда (например, автомобиль и бензин организации) для актуальных или ощущаемых потребностей работников, включая потребности безопасности;
- демонстрировать заботу организации о потребностях работников;
- предоставлять эффективные с точки зрения налогообложения возможности вознаграждения, которые снижают налоговые обязатель-1 ства.

Льготы и привилегии могут включать в себя:

- пенсионное обеспечение (отложенное финансирование при помощи вклада, который дает право на гарантированный доход для работника или его иждивенцев при выходе на пенсию или в случае смерти);
- обеспечение личной безопасности (повышение индивидуальной безопасности в отношении случаев болезни, происшествий или сокращения штатов);
- обеспечение личных потребностей (реализация определенных личных потребностей и ответственности, например, забота о детях, финансовое консультирование, содействие отдыху);
- финансовое содействие, помощь (кредиты или помощь при покупке жилья, скидки, членские взносы);
- предоставление транспортных средств и бензина организации (дифференциация менеджеров по статусу и должности путем предоставления им автомобилей разной степени престижности);
- содействие в повышении уровня жизни работников (субсидированные обеды,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

скидки на одежду, возмещение телефонных затрат, предоставление кредитных карт).

Ценные бумаги, как один из экономических методов управления персоналом, являются главным инструментом фондового рынка, неденежным эквивалентом права на собственность, реализация которого осуществляется путем предъявления их к оплате или продаже.

Акция — ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая в уставной капитал организации и дающая право на получение части прибыли в форме дивидендов. Дивиденды определяют долю прибыли на акции, которая может быть выплачена их держателю исходя из результатов деятельности организации за год. Они выполняют следующие функции:

- закрепляют право собственности и участия в прибылях;
- являются формой дополнительной оплаты труда;
- ставят держателя акций в зависимость от результатов труда. Облигация — эта ценная бумага на предъявителя, дающая право на

получение годового дохода в виде фиксированного процента, а в случае продажи — получение денежной компенсации.

Кредитные карты являются заменителем денежных знаков и дают право их владельцу на покупку товаров и оплату услуг с помощью безналичных расчетов в пределах суммы средств на личном счете сотрудника.

3.2. Административно-правовые методы

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: *организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.*

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних норма-

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

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

тивных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контрол] исполнения.

Приказ является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые реше ния в установленные сроки. Неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства. Приказы издаются о-имени руководителя организации.

Распоряжение в отличие от приказа не охватывает все функции орга-, низации, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжения издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям.

Указания и инструкции являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленч ским процессом и направлены на ограниченное число сотрудников Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на научении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.

Дисциплинарная ответственность и взыскания. *Дисциплина* — это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда. Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: *замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.*

Правомерность, обоснованность и целесообразность применения мер дисциплинарного воздействия обеспечиваются соблюдением следующих законодательных требований:

- дисциплинарная ответственность применяется только по факту совершения дисциплинарного проступка согласно перечню дисципли-

парных взысканий, который является исчерпывающим и не подлежит расширенному толкованию;

- налагать дисциплинарные взыскания могут только должностные лица, наделенные дисциплинарной властью по закону;
- наложению взыскания должно предшествовать письменное объяснение

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

провинившегося, а в случае отказа от письменного объяснения должен быть составлен соответствующий акт;

• дисциплинарное взыскание применяется непосредственно после обнаружения поступка, но не позднее одного месяца со дня обнаружения, не считая времени болезни или пребывания провинившегося в отпуске, а также не позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово - хозяйственной деятельности или аудиторской проверки — не позднее двух лет со дня его совершения;

• за каждое нарушение трудовой дисциплины может быть наложено только одно дисциплинарное взыскание;

• дисциплинарное взыскание объявляется в приказе, доводится до сведения сотрудника под расписку в трехдневный срок и в необходимых случаях доводится до сведения всего персонала организации;

• действие дисциплинарного взыскания прекращается по истечении года со дня его наложения, если работник, не был подвергнут за это время новому взысканию, а также, может быть снято досрочно при положительном поведении сотрудника.

Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем организации, а также должностными лицами организации, которым в установленном законом порядке делегированы соответствующие права.

Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено Кодексом и иными федеральными чаконами.

Работодатель обязан возместить работнику не полученный им заработок во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться, в частности, если заработок не был получен в результате:

• незаконного отстранения работника от работы, его увольнения или перевода на другую работу;

• отказа работодателя от исполнения или несвоевременного исполнения решения органа по рассмотрению трудовых споров или госу-

дарственного инспектора труда о восстановлении работника на • прежней работе;

• задержки работодателем выдачи работнику трудовой книжки, внесения в трудовую книжку неправильной или не соответствующей законодательству формулировки причины увольнения сотрудника.

В случае причинения по вине работодателя ущерба имуществу работ-J ника, работодатель обязан возместить причиненный ущерб в полном объеме. Размер ущерба исчисляется по рыночным ценам, действующим в данной местности на момент возмещения ущерба. При согласии работника ущерб может быть возмещен в натуре.

При нарушении работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся 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

работодатель обязан выплатить их с денежной компенсацией. Размер компенсации установлен не ниже 1/300 величины действующей в это время ставки рефинансирования Центрального банка России от невыплаченных в срок сумм за каждый день задержки начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по! день практического расчета включительно. Конкретный размер выплачиваемой работнику денежной компенсации определяется трудовым и коллективным договорами.

Причиненный работнику неправомерными действиями или бездействием работодателя моральный вред возмещается работнику в денежной форме в размерах, определяемых соглашением сторон трудового договора.

Работник обязан возместить работодателю причиненный ему прямой действительный ущерб, в понимание которого не входят недополученные доходы (упущенная выгода). Под прямым действительным ущербом понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества. Работник несет материальную ответственность как за прямой действительный ущерб, нанесенный работодателю, так и за ущерб, возникающий у работодателя в результате возмещения им иным лицам ущерба, нанесенного по вине работника. За причиненный ущерб работник несет материальную ответственность в пределах своего месячного заработка.

Полная материальная ответственность работника состоит в его обязанности возместить причиненный ущерб в полном объеме и возникает в следующих случаях:

- когда на работника законодательно возложена материальная ответственность в полном объеме за ущерб, причиненный работодателю при исполнении работником трудовых обязанностей;

Глава 3. Методы управления персоналом

235

- недостачи ценностей, вверенных ему на основании специального письменного договора или полученных по разовому документу;
- умышленного причинения ущерба;
- причинения ущерба в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;
- причинения ущерба в результате преступных действий работника, установленных приговором суда;
- причинения ущерба в результате административного проступка, если ущерб установлен соответствующим государственным органом;
- разглашения сведений, составляющих охраняемую законом тайну (служебную, коммерческую или иную), в случаях предусмотренных федеральными законами;
- причинения ущерба не при исполнении работником трудовых обязанностей.

Материальная ответственность в полном размере причиненного работодателю ущерба может быть установлена трудовым договором, заключаемым с руководителем организации, заместителем руководителя, главным бухгалтером, а с иными работниками — отдельными письменными договорами. Письменные договоры о полной материальной ответственности (индивидуальной или коллективной) заключаются с работниками, достигшими возраста

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

восемнадцати лет и непосредственно обслуживающими или использующими денежные, товарные ценности или иное имущество работодателя. Работники в возрасте до восемнадцати лет несут полную материальную ответственность в без документарной форме лишь за умышленное причинение ущерба, за ущерб, причиненный в состоянии алкогольного, наркотического и токсического опьянения, а также за ущерб, причиненный в результате совершения преступления или административного проступка.

Письменный договор о коллективной материальной ответственности за причинение ущерба заключается в случае совместного выполнения работниками отдельных виДов работ, связанных с хранением, обработкой, отпуском, перевозкой, применением или иным использованием переданных им ценностей, когда невозможно разграничить ответственность каждого работника за причинение ущерба.

Размер ущерба, причиненного работодателю при утрате и порче имущества, определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из Рыночных цен, действующих в данной местности на день причинения УЩерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского

учета с учетом степени износа этого имущества. До принятия решения о возмещении ущерба конкретными работниками работодатель обязан провести проверку размера причиненного ущерба и причин его возникновения. Для этого работодатель вправе создать комиссию с участием соответствующих специалистов. Работник обязан дать объяснение в письменной форме причин возникновения ущерба.

Взыскание *с* виновного работника суммы причиненного ущерба, не превышающей среднего месячного заработка, производится по распоряжению работодателя, которое должно быть сделано не позднее одного месяца со дня окончательного установления размера причиненного работником ущерба. Если месячный срок истек или работник не согласен добровольно возместить причиненный работодателю ущерб, а сумма взыскания превышает средний месячный заработок работника, то взыскание осуществляется в судебном порядке. При взыскании ущерба в судебном порядке степень вины каждого члена коллектива, виновного в нанесении ущерба и имеющего договор о коллективной ответственности, определяется судом. С согласия работодателя работник может передать ему для возмещения ущерба равноценное имущество или исправить поврежденное. Возмещение ущерба производится независимо от привлечения работника к дисциплинарной, административной или уголовной ответственности за действия или бездействие, которыми причинен ущерб работодателю. Орган по рассмотрению трудовых споров может с учетом степени и формы вины, материального положения работника и других обстоятельств снизить размер ущерба, подлежащего взысканию *с* работника.

Работник обязан возместить работодателю затраты, понесенные при направлении на обучение за счет средств работодателя, в случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении работника за счет средств 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

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом об административных правонарушениях (№ 196-ФЗ от 30 декабря 2001 года). Перечень административных правонарушений со стороны физических и юридических лиц установлен данным Кодексом. Административной ответственности подлежит физическое лицо, достигшее к моменту совершения административного правонарушения возраста шестнадцати лет. Должностные лица подлежат административной ответ-

ственности в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей. Руководители и другие работники организаций, совершившие административные правонарушения в связи с выполнением организационно-распорядительных и административно - хозяйственных функций, несут административную ответственность как должностные лица. Административное правонарушение признается совершенным умышленно, если лицо его совершившее, сознавало противоправный характер своего действия (бездействия), предвидело его вредные последствия и желало наступления таких последствий или сознательно их допускало, либо относилось к ним безразлично.

За совершение административных правонарушений могут устанавливаться и применяться следующие административные наказания:

- *предупреждение* — мера административного наказания, выраженная в официальном письменном порицании физического или юридического лица;
- *административный штраф* — денежное взыскание, которое может выражаться величиной, кратной минимальному размеру оплаты труда, стоимости предмета административного правонарушения на момент окончания или пресечения административного правонарушения, сумме неуплаченных налогов и сборов, подлежащих уплате (размер административного штрафа, налагаемого на должностное лицо, не должен превышать пятьдесят минимальных размеров оплаты труда, на юридическое лицо — одну тысячу минимальных размеров оплаты труда);
- *возмездное изъятие орудия совершения административного правонарушения',*
- *конфискация орудия совершения или предмета административного правонарушения',*
- *лишение специального права* (например, управления транспортным средством);
- *административный арест',*
- *дисквалификация* — лишение физического лица права занимать руководящие должности в исполнительном органе управления юридического лица, входить в совет директоров, осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическим лицом (дисквалификация устанавливается на срок от шести месяцев до трех лет).

Уголовная ответственность вступает в силу в случаях совершения преступлений, которые характеризуются как общественно опасные деяния в виде активных

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

противоправных действий. Уголовная ответственность применяется к физическим лицам, устанавливается только судом и : только на законных основаниях. Меры уголовной ответственности соответствуют характеру преступления. Наиболее часто встречающиеся в практике служб управления персоналом факты из числа уголовных пре- | ступлений связаны с посягательствами на личность и на собственность. • Сюда относятся:

- превышение власти и полномочий (мелкие хищения имущества, I клевета, оскорбление, преследование за критику);
- самоуправство (злоупотребление служебным положением, халатность, получение или дача взятки, должностной подлог);
- нарушения законов о труде (увольнение беременной женщины или 1 кормящей матери, похищение или подделка документов).

3.3. Социально-психологические методы

Социально-психологические методы — это способы осуществлена управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: *социологические,* направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и *психологические,* целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

Современная концепция управления выдвигает в качестве приоритетов: сохранение, кооперацию, качество, партнерство, интеграцию. В центре стратегической концепции управления персоналом находится человек как наивысшая ценность для организации. Такой сложный организм, каким является персонал современной организации, не может рассматриваться с позиций содержания только его формальной структуры и разложения ее на отдельные части. Наряду со структурным подходом, отражающим статику персонала, превалирующее значение имеет поведенческий подход, рассматривающий конкретную личность, систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивацию к труду и достижению поставленных целей. Причинами, побуждающими людей объединиться в организации и взаимодействовать в их формаль-

ных рамках, являются физические и биологические ограничения, свойственные каждой отдельной личности, и цели, достижение которых требует коллективных усилий. Объединяя свои усилия, каждый сотрудник дополняет друг друга и влияет тем самым на поведение организации в целом с целью повышения ее эффективности.

Главная роль в рассмотрении жизнедеятельности персонала в структуре организации принадлежит *науке об управлении.* Комплексное решение проблем организации требует учитывать, что в ее состав входят объекты двоякой природы:

- факторы, определяющие социально-психологическую структуру 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

(персонал с совокупностью индивидуальных способностей, интересов, мотивов поведения, неформальных отношений и т.п.);

- факторы производственной структуры (предметы и орудия труда, технологические нормативы и т.д.).

Целевой задачей теории управления является изучение влияния индивидуального и группового поведения на функционирование организации.

Психология изучает и прогнозирует поведение индивида, возможности изменения поведения личности, выявляет условия, мешающие или способствующие рациональным действиям или поступкам людей. Современная психология делает акцент на приемы восприятия, обучения и тренировки, выявление нужд и разработку мотивационных методов, оценку степени удовлетворенности работой, психологические аспекты процессов принятия решений.

Исследования в области *социологии* расширяют представления о персонале, как социальной системе, где индивиды исполняют свои роли и вступают в определенные взаимоотношения. Существенным является изучение группового поведения, актуальными становятся социологические выводы и рекомендации в части групповой динамики, процессов самореализации, коммуникаций, статуса и власти.

Вопросы причинно-следственных связей в групповой деятельности персонала изучает *социальная психология.* Для оценки эффективности групповой деятельности исключительно важным является анализ изменений позиций людей, форм коммуникаций, путей удовлетворения индивидуальных потребностей через групповую деятельность.

Вклад *антропологии* в психологию управления заключается в изучении функции культуры общества как социальной памяти прошлого, ле-

жащей в основе различий фундаментальных ценностей, взглядов и норм поведения людей, проявляющихся в групповой деятельности.

Экономические науки дают возможность формировать цели и стратегию персонала, обосновывать методы экономического стимулирования, строить и реализовывать структуры вознаграждения.

Юридические науки дают представления о системе социальных норм и различных аспектах правового регулирования трудовых отношений. В процедурах управления ключевую роль играют регламенты -- внутрифирменные правила взаимодействия, регулирующие на правовой основе групповую и индивидуальную деятельность.

Управление персоналом базируется на информационной основе взаи-1 модействия индивидов и групп. Связать воедино все процессы функцио- • нирования персонала позволяют информационные системы, основанные | на законах, методах, способах и технических средствах информатики.

Управление осуществляется через взаимодействие людей и руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы динамики психологических процессов, межличностных отношений, группового поведения.

Закон неопределенности отклика (закон зависимости восприятия людьми внешних

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

воздействий от различия их психологических структур) устанавливает, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это приводит к непониманию потребностей, ожиданий, особенностей восприятия индивида в той или иной конкретной деловой ситуации. Как результат используются модели взаимодействия, неадекватные ни особенностям психологических структур вообще, ни психологическому состоянию каждого из партнеров по взаимодействию в конкретный момент в частности.

Закон неадекватности отображения человека человеком заключается в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно данного человека. Этот закон учитывает непрерывную изменчивость природы и сущности человека в соответствии с *законом возрастной асинхронности.* Любой, даже взрослый человек определенного календарного возраста в разные моменты жизни может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, мотивационно-волевого решения. Кроме того, осознанно или интуитивно человек пы-

тается защититься от попыток понять его особенности во избежание опасности попасть под влияние человека, склонного к манипулированию людьми. В результате, пользуясь различными защитными приемами, человек демонстрирует себя людям таким, каким он хотел бы, чтобы его видели другие. Познанию реального психологического портрета личности способствуют *принцип универсальной талантливости* (нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом), *принцип развития* (способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок), *принцип неисчерпаемости* (ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной).

Закон неадекватности самооценки учитывает, что психика человека представляет собой органичное единство двух составляющих: осознанного (логическо-мыслительного) и неосознанного (эмоционально-чувственного, интуитивного), составляя как бы надводную (видимую) и подводную (скрытую) части айсберга.

Закон расщепления смысла управленческой информации учитывает объективную тенденцию к изменению смысла директивной и иной информации в процесс ее движения по иерархической лестнице управления. Это объясняется как иносказательными возможностями используемого “канцелярского” языка информации, что ведет к возникновению различий в ее толковании, так и различиями в образовании, интеллектуальном развитии, психическом состоянии участников передачи и анализа информации. Изменения смысла информации прямо пропорционально протяженности (числу участников) информационного канала.

Закон самосохранения утверждает, что ведущим мотивом социального поведения личности в управленческой деятельности является сохранение её личного социального статуса, ее личной состоятельности, чувства собственного достоинства.

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

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

Закон компенсации гласит, что при высоком уровне стимуляции к ТРУДУ и высоких требованиях организационного окружения к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Такой компенсаторный механизм зачастую срабатывает бессознательно, человек приобретает свой личный опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что при достаточно высоком уровне сложности управленческой Деятельности этот закон практически не применим.

Известен ряд других закономерностей (например, закон Паркинсона, принципы Питера, законы Мерфи и другие), расширяющих и дополняющих изложенные законы.

Признавая тот факт, что основные положения современной психологии управления были обоснованы западными школами психологии, необходимо отметить вклад отечественной науки в эту важнейшую сферу человеческих отношений. Так, например, отечественной психологии принадлежат четыре главные теории личности:

- теория отношений -- А.Ф. Лазурский (1874-1917), В.Н. Мясищев (1892-1973),
- теория деятельности — Л.С. Выготский (1896-1934), А.Н. Леонтьев (1903-1979),
- теория общения Б.Ф. Ломов (1927-1989), А. А. Бодал ев, К.А. Абульханова-Славская,
- теория установки — Д.Н. Узнадзе (1886-1950), А.С. Прангишвили. Общепризнанными являются теория научения или поведенческая

школа И.П. П? яа и разработки ряда других советских и российских ученых.

Практическая психология управления располагает широким спектром методов исследования, в том числе, такими как:

- обсервационные (наблюдения и самонаблюдения),
- эксперимент (лабораторный, естественный и формирующий),
- праксимические (анализ процесса и результатов трудовой деятельности, хронометрия, циклография трудовых действий, профессио-графия),
- биографический (анализ событий, фактов, дат жизненного пути),
- психодиагностика (беседы, тесты, опросники, интервью, социометрия, экспертные оценки).

Психодиагностика — это область психологии, разрабатывающая методы выявления индивидуальных особенностей и перспектив развития личности, — наука и практика постановки психологического диагноза с целью решения психологических проблем.

Социологические методы позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К числу социологических методов управления относят: социальное планирование,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Социальное планирование позволяет сформировать социальные цели и критерии, разработать социальные нормативы (уровень жизни, оплата труда, условия труда и т.п.) и плановые показатели, способствует достижению конечных социальных результатов: увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации сотрудников, сокращение производственного травматизма и т.п. Планы социального развития коллектива ранее широко использовались в деятельности любых предприятий СССР, в настоящее время актуальны для крупных зарубежных компаний и заслуживают возрождения в после кризисной российской практике.

Социологические исследования служат инструментом в работе с персоналом и обеспечивают специалистов по управлению персоналом необходимыми данными, позволяющими принимать обоснованные решения при подборе, оценке, расстановке, адаптации и обучении персонала. Современные методы социологических исследований весьма разнообразны и могут включать в себя: анкетирование, интервьюирование, социометрические наблюдения, собеседования и т.п.

Личностные качества определяют внутренний мир сотрудника, который достаточно стабильно отражается в процессе трудовой деятельности и является неотъемлемой частью социологии личности. Эти качества принято делить на деловые (организационные), которые определяют результативность решения конкретных задач и выполнения ролевых функций, и моральные (нравственные), отражающие личные моральные качества сотрудника.

Мораль является особой формой общественного сознания, регулирующей действия и поведение человека в социальной среде посредством нравственных норм и правил. Вопросы корпоративной морали находят отражение в философии организации.

Партнерство имеет важное значение для обеспечения разнообразных форм взаимоотношений в коллективе. В отли1::^ от формальных связей соподчиненности, которые определяют взаимозависимость сотрудников, в партнерстве все выступают равноправными членами группы. Различают следующие формы партнерства: деловые, дружеские, по увлечениями и т.п. Партнерские отношения строятся на основе взаимоприемлемых вопросов убеждения, подражания, просьб, советов, похвал. Деловые отношения, строящиеся в форме дружеского партнерства и общих увлече-

ний, всегда способствуют созданию хорошего социально - психологиче ского климата в коллективе.

Соревнование проявляется в стремлении людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. Принципы соревнования нашли отражение в современных теориях “Y” и “Z” мотивации персонала.

Психология управления изучает поведение человека в процессе общественного производства. **Психологические методы** управления играют важную роль в работе с персоналом, направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главной особенностью этих методов является то, что они направлены на внутренний мир 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

его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач.

Психологическое планирование является новым направлением в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива. Оно включает в себя: постановку целей развития и разработку критериев эффективности производственной деятельности, обоснование психологических нормативов, создание методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов. Результатами психологического планирования являются:

- формирование подразделений (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников;
- создание комфортного социально-психологического климата в коллективе;
- формирование личной мотивации сотрудников исходя из философии организации;
- минимизация межличностных конфликтов;
- разработка моделей профессионального продвижения сотруднию на основе психологической ориентации;
- рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации персонала;
- формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов “эффективных” сотрудников.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных

,

способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

Внушение представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

Убеждение основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Подражание является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, посредством которого сотрудники

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).

Побуждение представляет собой позитивную форму морального воздействия на сотрудника, повышающую социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы.

Принуждение — это крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания.

Осуждение является приемом психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

Требование имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом. Во многих отношениях категорическое требование аналогично запрещению, выступающему в виде легкой формы принуждения.

Запрещение обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т.п.).

Порицание обладает убеждающей силой только в тех условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как менторское назидание.

Командование применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний.

Обман ожиданий эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею.

Намек — это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии. По сути намек обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек представляет собой потенциальную возможность оскорбления личности, применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника.

Комплимент не следует смешивать с лестью, он должен не обижать, а возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи и т.п., косвенно относящиеся к конкретному сотруднику.

Похвала является позитивным психологическим приемом воздействия на личность и

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

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

оказывает более сильное воздействие, чем осуждение.

Просьба представляет собой весьма распространенную форму неформального общения и является эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к его личности.

Совет - - это психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничить.

Ответной реакцией на психологические приемы и способы управления являются *настроение, чувства и поведение.*

Настроение представляет собой слабо выраженное эмоциональное переживание, еще не достигшее устойчивой и осознанной определенности.

Чувство — это особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью.

Они отражают нравственные переживания реальных отношений человека с окружающей средой в виде э*моций.* Различают: *нравственные,*

эстетические, патриотические и интеллектуальные чувства. По степени проявления чувств выделяют эмоциональные состояния: *умиротворения, причастности, переживания, угрозы, ужаса.*

Эмоции — это конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния. В зависимости от реакции эмоции могут быть:

- *положительные* (радость, удивление, удовольствие и т.п.),
- *отрицательные* (гнев, злость, раздражение, зависть, обида, печаль, досада и т.п.),
- *амбивалентные* (противоречивые — ревность, соперничество, намек и т.п.).

Поведение выражается в совокупности взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к окружающей среде. Отмечается пять основных форм поведения человека в социальной среде:

- *“ангельское”,* в форме полного отрицания зла и насилия;
- *высокоморальное,* провозглашающее неукоснительное соблюдение высоких принципов поведения (честность, бескорыстие, щедрость, мудрость, искренность и т.п.);
- *нормальное,* основанное на приверженности к принципам общественной морали, допускающей отклонения и недостатки, на диалектическом единстве добра и зла;
- *аморальное,* когда личные интересы, мотивы и потребности ставятся выше принятых норм поведения в социальной группе;
- *“дьявольское”,* т.е. абсолютно аморальное, противоправное и противоречащее законам, общественной морали и нормам.

Современные российские экономические отношения не способствуют поддержанию комфортного социально-психологического климата в коллективе. По этой причине важно прогнозировать воздействие социально-психологических методов управления на работу персонала, учитывая, что данные методы представляют собой наиболее тонкий инструмент

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

воздействия на социальные группы и личность конкретного сотрудника, такой инструмент требует дозированного и дифференцированного применения.

i

Часть II Управление трудовым коллективом

Рекомендуемая литература

Алексеев А., Пигсиоо В Деловое администрирование на практике — инструментарий руководителя. М., 1994.

2. *Виханский О С.* Стратегическое управление. М., 2001.
3. *Егоршин А П.* Управление персоналом. Н. Новгород, 2001.
4. *Дизель П.М., Раньян У.М.* Поведение человека в организации. М., 1993.
5. *Здравомыслие А.П.* Потребности. Интересы. Ценности. М., 1986.
6. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях. М., 2002.

Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. М., 1995. Трудовой кодекс Российской Федерации. М., 2002.

Глава 4.

Мотивация в управлении персоналом

Наиболее ощущаемый способ, каким компания может признать ценность сотрудника — это денежное вознаграждение и продвижение в должности

Ли Якокка

4.1. Мотивация к профессиональной деятельности

Готовность и желание сотрудника выполнять свою работу являются одним из важнейших факторов обеспечения эффективности деятельности организации. Хорошо известно, что самым мощным организующим средством координации группового поведения является интерес к работе. Наиболее тягостным и непривлекательным является монотонный труд, например, на сборочном конвейере, при обработке алмазов и т.п., когда человек выполняет отдельные, простейшие, повторяющиеся операции, не видя конечного результата своего труда. “Творчество” в монотонной работе может проявляться только в совершенствовании отдельных движений и быстроты и точности реакций. Происходит “отчуждение труда”, обедняется его содержание, что порождает неудовлетворенность и приводит к субъективному нежеланию работать. Интерес к такой работе поддерживают объективное отсутствие возможности приобщения к иному труду и материальное вознаграждение.

Интерес к труду возрастает в случае, когда выполняемая работа требует изобретательности, серьезных мыслительных операций и профессиональных навыков. Чем выше у человека уровень знаний, квалификации и умений, тем настойчивее он стремится к интересной работе. В интересной работе человек реализует свои возможности, способности и психологический потенциал. Увлеченные самой идеей труда, люди стремятся привнести свои изменения в условия труда, чтобы сделать его бо-

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

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

лее содержательным. У таких людей явно прослеживается положительное отношение к труду. Удовлетворение при этом приносит само содержание работы, ее процесс, а не только плата за труд.

Каким бы не был труд, он всегда имеет определенный смысл и содержание. Под **смыслом труда** понимают его конечную цель, ради которой осуществляются затраты умственной или физической энергии. **Содержание труда** - - это тот эмоциональный вклад и переживания работника как нечто очень важное и существенное в его деятельности, связанное с удовлетворением его потребностей. Отсутствие смысла труда, затрат энергии на трудовой процесс (“сизифов труд” как венец человеческого несчастья) вызывает у человека психологический дискомфорт. Смирившись в силу сложившихся обстоятельств с отсутствием смысла труда, человек испытывает постоянную неудовлетворенность.

Первоначально в жизни человеческого сообщества труд воспринимался как наказание, как неизбежное, но необходимое зло. Долгое время считалось, что труд не может принести радости и противоречит природному призванию человека. Труд был для человека в тягость, и основным являлось желание избежать неуспеха в жизни. Вряд ли будет справедливым утверждение о том, что в настоящее время любой труд приносит только удовольствие. Многие виды трудовой деятельности практически в любой сфере жизнедеятельности не создают ощущения чего-то радостного и светлого, несмотря на все попытки облегчения такого труда. Однако в любом случае труд всегда был связан с определенным отношением к нему человека через удовлетворение его потребностей.

Потребность — это нужда в чем-либо объективно необходимом для возобновления жизнедеятельности и развития личности или социальной группы. Это может быть и то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она требует своего удовлетворения (устранения). Потребности могут возникать как осознанно, так и бессознательно. При этом не все потребности осознаются и сознательно устраняются. Даже устраненная на данный момент времени потребность не предполагает, что она устранена навсегда. Многие потребности периодически возобновляются, могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

В основе жизнедеятельности человека лежит удовлетворение *базовых* (основных) потребностей. Большинство психологов 9клоняются к мнению, что можно выделить *первичные* и *вторичные* потребности. Первичные, как правило, являются врожденными и включают в себя физиологические потребности организма в пище, воде, дыхании, отды-

хе и т.п. Такие потребности заложены в человеке генетически. В отличие от первичных, вторичные потребности являются психологическими и обычно осознаются с социальным опытом. Учитывая, что у разных людей приобретенный социальный опыт различен, то и вторичные потребности различны и более разнообразны, чем первичные. Это, например, потребность в уважении, привязанности, богатстве, власти, принадлежности к определенной социальной среде. Помимо этого, человек стремится к удовлетворению духовных потребностей. К ним обычно относят потребности в определении смысла жизни,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

понимании других людей, определения места человека в социальном окружении. Австрийский ученый В. Франкл рассматривал потребность в смысле жизни как наиболее важную в структуре личности, оказывающую влияние на жизнедеятельность человека в целом, в том числе на его трудовую деятельность.

Согласно В. Франклу неудовлетворение потребности в смысле жизни, которую человек не всегда может осознать и сформулировать, зачастую приводит к возникновению "экстанциальной фрустрации". Удовлетворение этой потребности находится в прямой зависимости от личностных особенностей человека и его воспитания. В ряде случаев неудовлетворенность потребности в смысле жизни может принимать уродливые формы стремления к богатству, власти и т.п.

Американский исследователь Стивен Рейс считает, что жизненными желаниями человека руководят шестнадцать мотивов. При этом их влияние не одинаково и в гораздо большей степени индивидуально. Согласно Рейсу, желания-мотивы ранжируются в следующем порядке: власть, независимость, любознательность, одобрение, порядок, экономия, честь, идеализм, общение, семья, положение в обществе., месть, любовные отношения, еда, физические упражнения, спокойствие. Несомненно, что у каждого человека указанные желания-мотивы проявляются в разной степени: кто-то стремится к власти, а кто-то, к спокойствию. Но при этом индивидуализм личности не терпит насилия, в результате чего нельзя обучить человека стремлению к экономии, если у него на первом месте желание-мотив к любовным отношениям.

Люди по-разному пытаются устранить возникающие потребности: Удовлетворить их, подавлять или не реагировать на них. Для удовлетворения потребностей важное значение имеют *стимулы*, которые побуждают к действию и являются причиной определенного поведения человека. На практике различают четыре основные формы стимулов: принуждение, материальное вознаграждение, моральное поощрение и

самоутверждение. Процесс использования различных стимулов в управлении социальным поведением человека называют *стимулированием*, которое является одним из средств, с помощью которых осуществляется мотивация человека к определенным действиям. Под **мотивацией понимается совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных целей.** Мотив находится "внутри" человека, имеет индивидуальный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно мотивов. Он определяет, что и как надо делать для I удовлетворения возникшей потребности. Итак, **стимул** — *это побудительный мотив, порожденный внешними и внутренними обстоятельствами, а мотивы — это прямые причины совершения людьми определенных действий.* Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, приглушая их действие или устраняя их из своей мотивационной структуры.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, 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

которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу в зависимости от степени их воздействия на личность. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Она относительно стабильна и формируется зачастую сознательно в процессе воспитания, образования, трудовой деятельности.

Мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью осуществления им определенных действий путем пробуждения в нем тех или иных мотивов. В зависимости от целей и решаемых задач мотивирование может принимать одну из двух следующих форм.

По первой форме мотивирования путем внешних воздействий на человека пробуждаются к действию определенные мотивы, которые влекут за собой те или иные поступки человека, приводящие к результату, желательному для мотивирующего субъекта. Такая форма мотивирования требует знания мотивационной структуры личности и приемов пробуждения у человека желательных мотивов. Если между субъектом и объектом мотивирования нет условий взаимодействия, то и процесс пробуждения мотивов поведения не может состояться.

Во второй форме мотивирование ставит своей основной задачей фор мирование определенной мотивационной структуры человека. Основное внимание в этом случае обращается на то, чтобы развить и усилить же-

дательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека, и, наоборот, ослабить те мотивы, которые отрицательно влияют на эффективность управления человеком. Эта форма мотивирования часто не связана с побуждением к каким-либо действиям и ожидаемыми результатами от деятельности человека, а носит воспитательный и образовательный характер. Она требует гораздо больших усилий, знаний и умений для ее осуществления, но и приносит более весомые результаты, существенно превышающие достижения первой формы мотивирования. Однако, несмотря на отмеченное превосходство второй формы в практике управления персоналом стремятся сочетать оба приема мотивирования.

При рассмотрении мотивирования как некоторого процесса можно условно выделить шесть его последовательных стадий.

Для *первой стадии* характерно возникновение потребности, когда человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Появившись в конкретное время, потребность (физиологическая, психологическая, социальная) начинает “требовать” от человека определенных действий для ее устранения.

Вторая стадия посвящена поиску путей устранения возникшей потребности, которая стала причиной неудобств и которую следует удовлетворить, подавить или не замечать.

На *третьей стадии* определяются цели (направления) действий. При этом необходимо увязать между собой четыре положения:

- что надо получить, чтобы устранить потребность;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

- что надо сделать, чтобы получить желаемое;
- в какой мере можно добиться желаемого;
- насколько то желаемое, которое можно получить, удовлетворит потребность.

На *четвертой стадии* человек осуществляет действия, затрачивая усилия с целью получить что-то для устранения потребности. Процесс выполнения работы оказывает обратное влияние на мотивацию, поэтому на этой стадии возможна корректировка целей.

На *пятой стадии* затраченные усилия вознаграждаются за осуществленные действия. В результате появляется нечто, что может служить для непосредственного удовлетворения потребности или являться предметом обмена с целью получения желаемого. Эта стадия выявляет результативность затраченных усилий, ослабляя, сохраняя или усиливая мотивированность к действию.

На *шестой стадии* — устранение потребности, в зависимости от степени удовлетворения мотивов возникшей потребности возможно продолжение действий или прекращение деятельности до момента возникновения новой потребности.

Реальный процесс мотивирования осложнен действием ряда факто-Я ров. Следует учитывать, что мотивы побуждения человека к действиям не носят очевидного характера. Можно лишь предполагать и догадываться, какие мотивы движут человеком в данный момент времени, но для достоверной оценки его мотивационной структуры требуются дли-1 тельные и детальные наблюдения.

4.2. Эволюция взглядов на мотивацию

Простота и прагматизм первоначальных концепций мотивации обеспечили их долгую жизнь в течение многих веков. Несомненно, что с годами они видоизменялись, но не настолько, чтобы учитывать современный уровень развития персонала и необходимость их дифферент! цированного применения. Одним из первых мотивационных приемов следует признать метод “кнута и пряника”, упоминание о котором вое-.; ходит к древним преданиям, античным мифам и Библии. Предполагаемому герою сулили на выбор “должность королевского зятя” и сокровища за результативное выполнение поручения или голову с плеч долой по причине отсутствия положительного результата. Однако наградные “пряники” предлагались лишь избранным, а большинство с благодарностью господину воспринимали сам факт сохранения на плечах собственной головы. Во времена выхода в свет книги английского экономиста Адама **Смита** “Исследования о природе и причинах богатства” большинство народа боролось лишь за элементарное выживание, поэтому логичен вывод Смита о том, что человек при любой малейшей возможности будет стремиться улучшить свое экономическое положение.

Фредерик **Тейлор,** создав школу научного управления, указал на неестественность величины вознаграждения, компенсирующей затраты труда на грани голодной смерти. По Тейлору кнутом должна служить “достаточная дневная выработка”, а пряником — оплата груда работников, производящих больше продукции, пропорционально их трудовому вкладу. В условиях низкой содержательности труда, авторитарного стиля руководства и

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

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

отсутствия у работников условий свободной

^

купли-продажи труда этот метод в сочетании с эффективным применением стандартизации и специализации дал на начало XX века действительно впечатляющие результаты. Однако с ростом среднего уровня жизни прямое использование метода “кнута и пряника” стало зачастую недостаточно эффективным, что заставило специалистов в области управления обратиться к психологическим аспектам проблемы мотивирования персонала.

Потенциальные выгоды использования в управлении персоналом психологических приемов мотивирования были достойно оценены после проведения Элтоном **Мейо** ряда социальных экспериментов. Предложения Мейо по изменению условий труда прядильщиков на текстильной фабрике в Филадельфии резко снизило текучесть кадров, повлияло на моральное состояние работников и их выработку. Окончательно мнение о том, что условия труда и человеческие факторы мотивируют персонал на повышение производительности труда в большей мере, чем манипулирование вознаграждением, сложилось у Мейо после проведения им в конце 20-х г. прошлого столетия в Хоторне экспериментов по научному управлению. Выводы Э. Мейо послужили основой для нового направления в управлении — концепции “человеческих отношений”. Эта концепция доминировала в управлении до середины 50-х гг., однако, не объясняла адекватно психологических мотивов побуждения к труду. Психологические теории мотивации сложились в 40-х г. и продолжают развиваться до настоящего времени.

Изучение моделей мотивации не позволяет с психологической точки зрения четко определить причины побуждения человека к труду. Результаты изучения человека и его поведения в процессе труда дают лишь некоторые общие объяснения мотивации, но даже они позволяют эффективно использовать определенные приемы мотивирования работника на конкретном рабочем месте.

Современная психология выделяет два вида мотивации: *внутреннюю* и *внешнюю*. Внутреннюю мотивацию связывают с интересом к профессиональной деятельности, значимостью выполняемой работы, свободой Действий, возможностью реализовать себя, развить свои способности, Умения и наАыки. Внешняя мотивация обусловлена воздействием внешних факторов, связанных с условиями оплаты труда, социальными гарантиями занятости, возможностями служебного продвижения и т.п. Внеш-ние факторы оказывают сильное воздействие, но не всегда длительное. Ьолее эффективной оказывается такая система факторов, которая одно-

временно влияет как на внешнюю, так и на внутреннюю мотивации. Среди современных способов мотивации можно выделить:

- *нормативную мотивацию* — побуждение человека к определенным действиям или поведению посредством воспитательного воздействия: убеждения, внушения, информирования и т.п.;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

• *принудительную мотивацию* — использование властных полномочий с угрозой снижения уровня удовлетворения потребностей работника при невыполнении им соответствующих требований (“кнут”);

• *стимулирование* — воздействие не на личность непосредственно, а на внешние обстоятельства с помощью ожиданий благ, побуждающих работника к определенному поведению (“пряник”).

Первые два способа являются прямыми воздействиями на личность, третий — косвенным, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов-стимулов. Отмеченные способы нашли отражение в современных теориях мотивации, которые по классификации Х. **Шольца** можно сгруппировать в зависимости от предмета анализа в три основные блоки:

• теории, в основе которых лежит специфическое представление об объекте мотивирования — человеке;

• внутриличностные (содержательные) теории;

• процессуальные теории.

Теории первого блока анализируют определенный образ работника, его потребности и мотивы; второго — исходят из анализа структуры потребностей и мотивов личности и их проявления; третьего — изучают влияние на мотивацию внешних факторов среды.

Теории специфического представления об объекте мотивации

Классической теорией мотивации труда является концепция профессора Мичиганского университета Дугласа **МакГрегора!** получившая название **“ХУ-теорий”** и включающая в себя два противоположных представления об объекте мотивирования — человеке, теорию “Х” и теорию “Y”.

Теория “Х” во многом отражает воззрения Ф. Тейлора и представляет человека как плохого, недобросовестного и безынициативного работника. Ее основные постулаты заключаются в том, что: • средний человек ленив и стремится избегать работы;

• работники не очень честолюбивы, боятся ответственности и хотят, чтобы ими руководили;

• для достижения целей организации надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;

• строгое руководство и контроль являются главными методами управления;

• в поведении работников доминирует стремление к безопасности. Следуя этой теории, в деятельности руководителя должна преобладать принудительная мотивация, основанная на страхе наказания. В качестве приемов воздействия на человека следует применять экономические методы управления: премиальная система доплат за производительность труда, система сдельной оплаты, аккордные трудовые соглашения и т.п.

Теория “Y” сложилась в 60-х г. XX в. в качестве дополнения к теории •<Х” и утверждает, 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

• нежелание работать -- это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют природную любовь к труду;

• при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;

• лучшие средства достижения целей организации — вознаграждение и личностное развитие;

• при наличии соответствующих условий сотрудники усваивают цели организации, формируют в себе такие качества, как самодисциплина и самоконтроль;

• трудовой потенциал работников выше, чем принято считать, но в современном производстве их созидательные возможности используются лишь частично.

Основное практическое значение теории “Y” заключается в выводе о том, что работникам необходимо предоставлять больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия. Методы и приемы мотивации, основанные на положениях теории “Y”, направлены на учет и удовлетворение психологических потребностей путем воздействия на внутреннюю мотивацию (нормативная мотивация). Согласно МакГрегора “XY - - теории” необходимо применять с учетом конкретного состояния уровня сознания и мотивации сотрудников. Руководители должны создавать условия для Развития группы из категории “X” в состояние “Y”.

Немецкие специалисты в области управления персоналом **В. Зигерт и Л. Ланг** предложили одну из развернутых современных интерпретаций теории “Y” — набор признаков мотивирующей организации труда:

1) любые организационные действия должны быть осмысленными; в первую очередь это относится к руководителю, требующему соответствующего поведения от других;

2) большинство людей получают от работы удовольствие, радость, чувствуют ответственность за свой труд, реализуя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми (клиентами, поставщиками, пациентами); люди хотят, чтобы их деятельность была полезной;

3) каждый сотрудник желает доказать свою значимость, а также важность своего рабочего места, кроме того, он желает принимать участие в решении тех вопросов, в которых он разбирается, компетентен;

4) каждый стремится выразить себя в труде, глубже познать себя в деле, показать другим свои возможности;

5) почти каждый работник имеет собственную точку зрения на то, как улучшить результаты своей деятельности; он желает реализовать свои цели и не боится санкций, рассчитывая при этом на то, что его инициатива всегда будет понята;

6) каждый работник склонен ощущать свою значимость, имеет соответствующее мнение;

7) каждый человек стремится к успеху — достижению цели, и для достижения

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

сознательно поставленной цели работник прилагает большие усилия;

8) успех без признания приводит к разочарованию, поэтому каждый хорошо работающий человек рассчитывает на признание и поощрение, причем не только материальное, но и моральное;

9) работники оценивают свою значимость в глазах руководства по своевременности и полноте получаемой информации и, если доступ к информации затруднен, и она приходит с запозданием, то у работника возникает чувство приниженности (с его мнением не желают считаться);

10) работники испытывают недовольство, если решения об изменении в их работе (даже если они позитивные) принимаются без их ведома;

11) каждый работник хочет знать, как оценивается его работа, усердие, по каким критериям ведется оценка труда, так как без таких знаний ему очень трудно своевременно вносить соответствующее коррективы в свою работу;

Глава 4. Мотивация в управлении персоналом

259

12) внешний контроль или контроль со стороны неприятен для любого человека, поэтому так важен самоконтроль, хотя многое зависит и от организации контроля;

13) большинство людей стремится получать новые знания, а повышенные требования, дающие шанс на дальнейшее развитие, воспринимаются гораздо охотнее, чем заниженные;

14) сотрудники очень остро переживают, если их наказывают за проявленную инициативу, причинами проявления которой зачастую является не погоня за вознаграждением, а стремление к самовыражению;

15) если работник имеет свободу выбора действий, то он работает с полной отдачей.

Обоснование коллективных принципов мотивации дает теория “Z” профессора Калифорнийского университета В. **Оучи.** Эта теория близка по своей направленности к теории человеческих отношений, учитывает специфику японской модели менеджмента и предполагает, что мотивирование работников должно исходить из ценностей “производственного клана” — организации как одной большой семьи. Эти ценности формируют у сотрудников отношения доверия, солидарности, преданности коллективу и его целям, удовлетворенности работой, корпоративной психологии, производительности труда. Главным мотиватором поведения работников выступает построенная по клановому принципу корпорация. Отличительными признаками корпорации такого рода являются: пожизненный найм работников, создающий твердые гарантии занятости и условия сопричастности к стратегии организации; медленное продвижение по службе; универсальный характер квалификации; широкие коммуникации; коллективный, основанный на согласованиях, метод принятия решений и групповая ответственность; широкая свобода действий и нечетко выраженный механизм контроля; постоянная забота об экономических и социальных потребностях работников; регулярное присутствие руководства на рабочих местах; доверительное, товарищеское общение руководителей с подчиненными; сглаженность ранговых различий; систематическое культивирование здоровой морально-психологической обстановки, корпоративных ценностей и преданности

https://право.информ2000.рф
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. Основные положения теории “Z” во многом соответствуют опыту мотивации персонала транснациональной корпорации IBM, но делают больший акцент на коллективном побуждении к труду, отказе от принципов индивидуализма, использовании патриархальных традиций и ценностей.

Трудовой коллектив современной организации состоит из разнородных групп, к которым применимы положения всех трех теорий “X”, “Y”

и “Z”, при творческом использовании которых можно достичь сущее венных практических результатов мотивации труда персонала.

Внутриличностные (содержательные) теории мотивации

Одной из основополагающих классических внутриличностных теорий мотивации является *теория иерархии потребностей*, разработанная Абрахамом Маслоу. В основу своей теории Маслоу положил следующие идеи и предпосылки:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;
- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям, а удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
- потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первоочередного удовлетворения;
- потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

Любой человек обладает целым комплексом ярко выраженных потребностей, сильнейшая из которых и определяет его поведение. Маслоу указывал, что после удовлетворения очередной потребности ее влияние на поведение человека прекращается. В то же время для того, чтобы следующий более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, вовсе не обязательно удовлетворять потребности более низкого уровня полностью. Люди начинают искать свое место в социальном окружении задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены физиологические потребности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Маслоу выделяет пять основных групп потребностей человека.

Физиологические потребности. Эта группа включает в себя потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе и т.п., удовлетворение которых необходимо для поддержания жизни, выживания, поэтому их нередко называют биологическими потребностями. В организационном окружении они проявляются как потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах в работе, благоприятных санитарно -гигиенических и организационных условиях труда и т.п. Если в поведении работника доминируют эти потребности, то он мало интересуется смыслом и содержанием труда, а заботится главным образом о его оплате и условиях.

Потребности в безопасности. В этой группе нашли отражение и физическая (охрана труда и техника безопасности, профилактика профессиональных заболеваний), и экономическая (материальное вознаграждение и социальная гарантированная занятость, социальное страхование по старости и в случае заболевания) безопасность. Удовлетворение потребностей в безопасности обеспечивает уверенность в завтрашнем дне, отражает желание сохранить достигнутое положение, в том числе уровень заработной платы и различных компенсаций и льгот, защитить себя от опасностей, травм, потерь или лишений. В организации гарантии удовлетворения ряда таких потребностей зафиксированы в некоторых регламентах управления (философии организации, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре и т.п.), поддерживаются профсоюзами и органами общественного самоуправления.

Социальные потребности. Потребности этой группы ориентируют на общение и эмоциональные связи с другими; дружбу, любовь, принадлежность к группе. Они приобретают поведенческую значимость после того, как будут удовлетворены физиологические потребности и потребности в безопасности. В организационном окружении это выражается в создании формальных и неформальных групп, схем и способов взаимодействия. Сотрудники с выраженными установками на удовлетворение социальных потребностей рассматривают свой труд как часть совместной деятельности, а руководство такими людьми должно носить характер дружеского партнерства.

Потребности в уважении (признания и самоутверждения). Эта

группа потребностей отражает желания людей быть способными, компетентными, уверенными в себе, а также в признании и уважении со сторо-

ны окружающих, в том числе потребности в престиже, авторитете, власти, служебно-профессиональном продвижении. В организационном окружении человек чувствует себя комфортно, если ему адресуются заслуженные знаки общественного признания: похвала, официальные благодарности и награды, почетные звания и т.п.

Потребности в самореализации (самовыражении). Это потребно сти в творчестве, в осуществлении собственных замыслов, реализаци индивидуальных способностей, развитии личности, в том числе: познавательные, эстетические и т.п. потребности. Потребности этой

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

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

группы отражают наиболее высокий уровень проявления человеческой активности, по своему характеру более индивидуальны, чем другие. Люди с ярко выраженной потребностью в самовыражении открыты к восприятию себя и окружения, созидательны, независимы, для их эффективного управления надо стремиться давать им оригинальные задания, предоставлять большую свободу в выборе средств решения поставленных задач, привлекать к работе, требующей изобретательности и сози-дательности.

Из иерархического характера мотивационного воздействия потребностей вытекают конкретные практические выводы. В управлении персоналом необходимо, в первую очередь, создать условия для удовлетворения потребностей низших уровней: в хорошей заработной плате, безопасности труда, гарантии занятости и т.п. Только после удовлетворения этих потребностей можно использовать более высокие мотивы: делегирование полномочий, выражение социального признания, присвоение почетных званий и т.д.

Важным для практики управления является вывод Маслоу о динамике потребностей и способе их актуализации: по мере удовлетворения более низких потребностей происходит актуализация более высоких устремлений. Так, если сотрудник в данный момент времени озабочен проблемами сохранения рабочего места и уровня вознаграждения, то после обретения уверенности в завтрашнем дне можно рассчитывать на актуализацию у него социальных и иных более высоких потребностей.

Руководитель должен учитывать также важное значение принципа достаточности удовлетворения потребностей, так как человек редко испытывает чувство полного удовлетворения своих потребностей в деньгах, друзьях, безопасности и т.п. Лишь в том случае, когда уровень удовлетворения конкретной потребности принимается работником как достаточный, у него начинают проявляться более высокие потребности.

Несмотря на практические успехи применения в управлении теории Маслоу, необходимо учитывать, что предложенная им иерархия потребностей существует далеко не у всех людей. Так, у бедных художников и актеров нередко доминирует потребность к самореализации; молодая женщина может потратить месячный заработок на эффектный, но не практичный наряд, не являющийся предметом необходимости и т.п. Аналогичная картина наблюдается в среде ученых, в которой В.А. Ядов выделяет три группы по типам мотивации:

- подлинные энтузиасты, для которых сам процесс познания представляет собой высшую ценность и способ самореализации;
- профессиональные и компетентные научные работники, достаточно реалистичные и стремящиеся сочетать научное творчество с заслуженными материальными благами, которые должны, в свою очередь, стимулировать их эффективную работу;
- честолюбивые, инициативные и прагматичные ученые, которые обеспокоены достижением высокого положения в официальной структуре научного сообщества и властных инстанций.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Кроме того, необходимо учитывать, что у большинства людей могут одновременно мотивироваться несколько групп потребностей, причем нередки случаи, когда при ярко выраженной доминирующей какой-либо потребности, действия человека стимулируются не только ее воздействием.

Основные положения теории иерархии потребностей А. Маслоу практически полностью отражают организационное поведение среднего западного человека, близки, понятны и эффективны в условиях крайнего индивидуализма американского и мягкого индивидуализма западного европейского менеджмента. Однако, характерная для японской школы менеджмента коллективная организация труда и управления ориентирована на удовлетворение социальных потребностей в групповой принадлежности, дружбе, товарищеском общении. По этой причине мотиваци-онная стратегия японского менеджмента ориентируется на высшие Уровни пирамиды потребностей, а именно потребности уважения и самореализации.

Признавая определенную ценность теории Маслоу и используя его идеи, американский исследователь К. Альдерфер предложил *теорию потребностей существования* (Existenc), *отношений* (Relatednes), *рос-ъа* (Growth) — теория **ERG,** которая является уточнением и развитием Теории иерархии потребностей. Отмечая в последней недостаточную, по

'

,'м-

его мнению, четкость различения некоторых групп потребностей, Аль-дерфер предложил три класса (группы) потребностей:

- потребности существования (Е), к которым он отнес основополагающие физиологические потребности, а также потребности в безопасности;
- социальные потребности (R), включая потребности общения, групповой принадлежности и уважения со стороны других (по классификации Маслоу - - это социальные потребности и потребности уважения);
- потребности личного роста (G), т.е. потребности в самореализации, в том числе участии в управлении.

В отличие от А. Маслоу К. Альдерфер допускает мотивирующие воя действия потребностей при движении как в возрастающем, так и обратном направлениях. Пытаясь установить связь между удовлетворением потребностей и их активизацией, Альдерфер выделил семь зависимостей такого рода.

1) чем менее удовлетворены потребности существования (е), те сильнее они проявляются;

2) чем слабее удовлетворены социальные (г) потребности, тем сильнее действие потребностей существования (е);

3) чем полнее удовлетворены потребности существования (е), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (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

4) чем менее удовлетворены социальные потребности (г), тем более усиливается их действие;

5) чем менее удовлетворены потребности личного роста (g), самореализации, тем сильнее становятся социальные потребности (R);

6) чем полнее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее актуализируются потребности личного роста (G);

7) чем больше или меньше удовлетворены потребности личного роста (G), тем активнее они проявляют себя.

Существенный вклад в разработку проблем мотивации поведения внес Д. **МакКлелланд^** автор *теории мотивационных потребностей (теории власти).* Не отрицая важности базисных (низших) потребностей МакКлелланд сделал попытку выявления наиболее важных среди вторичных (высших) потребностей, которые активно проявляются при условии достаточной материальной обеспеченности. По его утверждениям любое организационное окружение позволяет работнику реализовать три высших потребности:

- во власти,

Глава 4. Мотивация в управлении персоналом

265

- в успехе,
- в принадлежности.

Потребность во власти проявляется в желании влиять на поведение других людей, контролировать их действия, но в то же время в готовности отвечать за действия других. Эта потребность положительно влияет на эффективность управления, так как лица с выраженной потребностью во власти обладают высоким самоконтролем, увлечены делом и более преданы своей организации.

Потребность в успехе проявляется у разных людей в неодинаковой мере. Ее обладатель предрасположен к автономии, готов нести личную ответственность за результаты своей работы, отличается большой организованностью, способностью предвидеть ситуацию и планировать свои действия. Такие люди требуют постоянной информации о конкретных результатах своей работы, но они получают удовлетворение не столько от вознаграждения за труд, сколько от процесса труда и успешного его завершения. Потребность в успехе поддается развитию и ее можно использовать для повышения эффективности деятельности, устанавливая работникам с такой ярко выраженной потребностью соответствующие задания.

Потребность в принадлежности оказывает большое влияние на организационное поведение, ориентирована на коллективизм, высокий уровень социального взаимодействия и комфортные межличностные отношения.

В качестве четвертой *(компилированной)* потребности возникает потребность избегать препятствий и противоречий в реализации трех вышеназванных потребностей, например, рисковых ситуаций, способных лишить человека власти или группового признания.

Применительно к управленческому персоналу теория МакКлелланда выделяет три типа менеджеров:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

• *институционные менеджеры* с высоким уровнем самоконтроля, для которых характерна большая потребность во власти, чем в групповой принадлежности (собственно руководители линейного типа);

• *открытые и социально активные менеджеры* с умеренным преобладанием потребности во власти над потребностью в принадлежности (ядро команды руководителя);

• *открытые и социально активные менеджеры* с преобладающей потребностью в принадлежности над потребностью во власти (“свита” руководителя).

Основываясь на результатах социологических исследований Фреде-1 рик **Герцберг** на стыке 50-х и 60-х годов выдвинул *теорию двух факторов.* Первую группу факторов Герцберг назвал **факторами гигиены,** которые сами по себе не вызывают неудовлетворенности, но их ухудшение порождает неудовлетворенность трудом. При улучшении гигиенических факторов неудовлетворенность не ощущается, но когда такое улучшение воспринимается как должное, то нет и удовлетворенности. К числу гигиенических факторов Герцберг отнес: отношение с коллегами, руководством и подчиненными: нравственный климат в организационном окружении; фиксированное вознаграждение; способности руководителя; физические условия труда, стабильность рабочего места.

Вторую группу составили **факторы мотивации** (фрустраторы или мотиваторы), которые непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивирования и трудовых достижений. Эти факторы стимулируют сотрудников на эффективную деятельность и к их числу относят: достижение целей, признание, интересное содержание труда, самостоятельность и ответственность, профессионально - должностное продвижение, возможности самореализации.

По мнению Герцберга удовлетворенность работой вызывают только те мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность, поэтому можно сделать следующие выводы:

• отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;

• наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;

• в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;

• максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены.

Главный практический вывод из теории двух факторов состоит в том, что на практике следует дифференцированно и весьма осторожно подходить к вопросу использования различных мотиваторов и, когда потребности низшего уровня у персонала достаточно удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы, как на основополагающие. В то же время не следует тратить силы и средства на использование мотиваторов, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников. При выборе способа мотивирования необходимо учитывать, что нередко

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

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

люди заняты неинтересным для них делом. Поэтому следует не человека подстраивать под работу, используя приемы мотивирования, а работу под конкретного человека.

Позитивный опыт использования положений теории двух факторов Ф. Герцберга в программах по обогащению труда свидетельствует о том, что сотрудники:

- должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы;
- им необходимо создать условия для психологического роста (собственной самооценки и самоуважения);
- им следует предоставить возможность самостоятельно составлять расписание выполнения личных заданий;
- сотрудники должны нести определенную материальную ответственность;
- должны иметь возможность открытого и располагающего общения с руководителями всех уровней управления;
- должны отчитываться за работу на доверенном им участке трудовой деятельности,

Процессуальные теории мотивации

Одной из ранних теорий этой группы является *теория трудовой мотивации* Д. **Аткинсона,** который исходил из утверждения, что поведение работника представляет собой результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия.

У каждого человека в процессе обучения и профессиональной деятельности формируются два мотива: *стремление к успеху* — Му, и к *избеганию неудач* -- М„ в которых проявляется стремление личности к определенному уровню удовлетворения потребностей. Помимо этих мотивов, на поведение человека влияют две ситуационные переменные:

- *вероятность успеха,* т.е. ожидаемого положительного результата трудовой деятельности — Ву;
- *привлекательность успеха* (ценность результата для индивида) -Пу.

Привлекательность успеха связана с вероятностью успеха выражением: Пу= 1 -Ву,

что свидетельствует о зависимости снижения привлекательности успеха с ростом его вероятности. Действительно, зачем привносить в коллективный труд максимум личных усилий, если заранее известно, что этот труд будет вознагражден без учета личного вклада.

Силу - - мотивации стремления к успеху Су можно выразить как: Cv = Му * Ву * Пу

Учитывая, что произведение ВГПУ принимает максимальное значение при вероятности успеха, равной 0,5, именно в этом случае будет максимальным и стремление к успеху (Су = Су тах).

Любая конкретная ситуация связана с одновременной активизацией обоих мотивов Му и М„ а сумма вероятности ожидания успеха Ву и неудачи Вн равна 1, так как, например, при полном успехе Ву = 1, соответственно Вн = 0. Тогда вероятность неудачи: Вн = 1 - Ву

Согласно Аткинсона сотрудники в большей степени ориентированные на успех (Мv > Мн), предпочитают выполнять задания средней сложности, когда ниже степень риска, хотя и меньше привлекательность успеха. Лица, сознательно рискующие ради высокой

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

привлекательности возможного достижения цели, предпочитают экстремальные задачи.

Теория трудовой мотивации Аткинсона дает понимание и возможность учета в практике управления персоналом факторов стремления к успеху. Особенности личности в части склонности к риску ради высокой награды в случае удачи позволяют таким людям выполнять сложные задания по поиску нетипичных и нетрадиционных решений. Несклонным к риску натурам целесообразно поручать задания с жестко регламентированными сроками исполнения, но с прогнозируемыми результатами.

Среди процессуальных теорий мотивации заметное место занимает разработанная в 60-х г. XX в. *теория справедливости (равенства)* Стей-си **Адамса.** Основная идея Адамса заключается в том, что человек субъективно соотносит полученное вознаграждение к затраченным усилиям, а затем сравнивает полученное отношение с вознаграждением других лиц, выполнявших аналогичную работу. Человек удовлетворен оценкой своего труда лишь тогда, когда существует распределительная справедливость:

вознаграждение вознаграждение
личный вклад вклад коллеги

Несправедливость может существовать как в форме недоплаты (переносится острее и вызывает возмущение), так и в форме переплаты (У нормального индивида при этом возникает чувство вины). Чувство несправедливости приводит к психологическому напряжению, острота ко-

торого определяется величиной неравенства. Под воздействием психологического напряжения возникают определенные поведенческие реакции, направленные на устранение неравенства и несправедливости:

- желание уменьшить (“да за такие деньги можно вообще ничего не делать”) или увеличить свой трудовой вклад в надежде достичь справедливости;
- изменить доход, например, за счет приработка на стороне;
- попытаться переоценить соотношение дохода и затрат;
- воздействовать на работника, выбранного в качестве эталона для сравнения, например, предложив ему работать лучше (или хуже);
- выбрать другой эталон для сравнения и успокоиться, если соотношение окажется не в его пользу;
- уволиться из организации, в которой тебя “не поняли”.

В корне неверным является широко распространенное в управленческой среде мнение о том, что неравенство подталкивает человека к повышению эффективности деятельности, а состояние равенства демоти-вирует людей добиваться высоких результатов. Равенство плохо лишь тогда, когда низок общий уровень исполнения, и оно способствует сохранению этого низкого уровня.

Теория Адамса позволяет рекомендовать некоторые приемы для повышения эффективности управления персоналом:

1) менеджеры должны систематически наблюдать за восприятием сотрудниками

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

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

соотношения их личного вклада и вознаграждения и предотвращать формирование чувства несправедливости;

2) следует по возможности максимизировать оплату труда и особо избегать появления у работников чувства недоплаты, так как это снижает производительность и вызывает неудовлетворенность. Снижение производительности тем выше, чем большее число сотрудников одного уровня негативно оценивают свое положение;

3) критерии оценки личного вклада сотрудников в общую работу и соответственно их вознаграждение должны быть в понятной сотрудникам форме сообщены всем до начала работы;

4) работников больше интересует не абсолютный уровень вознаграждения, а соизмеримая с коллегами оплата труда. Это положение можно использовать при ограниченности ресурсов для материального вознаграждения, которые следует распределять таким образом, чтобы хотя бы небольшую часть использовать для поощрения лучших работников;

5) дифференциация доходов стимулирует повышение производитель-! ности у работников, способных добиваться повышенных результатов труда, но лишь при условии точного измерения личного вклада;

6) следует стремиться минимизировать трудовые затраты, ограничи-j вая тем самым возможность появления чувства несправедливости;

7) изменения в соотношении дохода и затрат следует производить прежде всего у работников, имеющих возможность сравнивать свое положение с положением коллег;

8) целесообразно минимизировать возможность смены эталона -коллеги, выбранного для сравнения;

9) следует избегать изменений в вознаграждении, не соответствую-; щих самооценке работника, как в сторону занижения, так и завышения, так как любые изменения такого рода негативно влияют на мотивацию.

Достаточно простая и удобная для практического использования *теория усиления мотивации* **Б. Скиннера** отражает весьма важный аспект мотивации — ее зависимость от ранее приобретенного опыта человека. Скиннер считает, что поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобных ситуациях в прошлом. Так, с учетом приобретенного опыта человек старается принимать на себя те задания, выполнение которых раньше давало ему положительные результаты, и избегать тех заданий, выполнение которых сопровождалось негативными результатами. Детальную серию практических советов менеджерам, вытекающих из теории усиления мотивации Б. Скиннера, разработал **У.К. Хамнер:**

1) не вознаграждайте всех одинаково. Позитивный эффект от вознаграждения может быть достигнут, если он непосредственно зависит от деятельности подчиненного. Одинаковые вознаграждения лишь усиливают плохую или среднюю работу;

2) неполученное вознаграждение также является фактором воздействия на подчиненных. Повлиять на сотрудников можно как действием, так и бездействием. Если

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

человек заслужил похвалу, но не получил ее, то в следующий раз он будет работать хуже;

3) объясните людям, что они должны сделать, чтобы получить поощрение. Четкое определение стандартов деятельности позволяет сотрудникам своевременно и правильно ориентировать свое поведение на получение вознаграждения и улучшать достижения;

4) покажите людям, что именно они делают неправильно. Лишение вознаграждения без соответствующих объяснений вызывает недоумение

и обиду. Кроме того, отсутствие объяснений не дает возможности своевременно и правильно исправить ошибку;

5) не наказывайте подчиненных в присутствии других сотрудников, особенно из числа хороших знакомых. Публичный выговор унижает достоинство подчиненных и из эффективного средства воздействия перерастает в причину обид не только самого пострадавшего, но и других членов группы;

6) при вознаграждении сотрудников будьте честны и справедливы. Работники должны получать лишь такое вознаграждение, которое они заслужили. Как незаслуженное, так и заработанное, но не полученное работником, снижают его мотивацию и в целом подрывают доверие к руководителю.

Ряд новых положений в общую концепцию управления персоналом вносит *теория ожиданий* **В. Врума,** которая во многом обязана разработкам Курта Левина, выполненным в 30-х г. XX в. Теория ожиданий объясняет причины выбора человеком определенной линии поведения, рассматривая процесс взаимодействия трех переменных: усилие, исполнения, результата. *Усилие* рассматривается как следствие и результат мотивации. *Исполнение* — это следствие взаимодействия усилия, личных возможностей и состояния среды. В этом случае *результатом* является функция, зависящая от исполнения и от степени желания индивида получить результат определенного вида.

Результат в теории ожиданий может выступать на двух уровнях. *Первый уровень* — это собственно результат выполнения работы, поддающийся измерению: количество и качество произведенного продукта, затраты времени и т.п. *Второй уровень* образуют те последствия для человека, которые обусловлены достижением результатов первого уровня: поощрение или наказание со стороны руководства или организационного окружения.

Ожидание отражает представление индивида о том, к каким результатам приведут его действия. Оно основано и зависит от предыдущего опыта, результатов анализа возможности успеха или неудачи, уровня подготовки, знания своих возможностей и т.п. Если человек считает, что исполнение и результаты не зависят от его усилий, то ожидания равны нулю. В случае уверенности в том, что исполнение и результаты полностью определяются его усилиями, ожидание принимается равным единице.

Теория Врума оперирует *двумя группами ожиданий:*

- связывающими усилия и исполнение 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

• связывающими исполнение работы и полученные результаты. *Первая группа* ожиданий отражает представления индивида о том, насколько его усилия определяют результаты первого уровня, т.е. выполнение работы. Если по мнению человека количественные и качественные результаты работы сильно зависят от его усилий, то оценка ожиданий стремится к 1. В иных случаях она варьируется в диапазоне от 0 до 1. Ожидания *второй группы* отражают представления человека о том, насколько зависят последствия выполненной работы (вознаграждение, порицание и т.д.) от уровня ее исполнения. Количественная оценка ожиданий второго уровня также варьируется в пределах от 0 до 1.

Третьей ключевой категорией в теории ожиданий является **валент- | ность,** которая отражает приоритеты для человека тех или иных результатов, насколько они желательны, привлекательны или, наоборот, неудобны.

Высокая положительная оценка результата соответствует *положительной* валентности, нежелательная - - *отрицательной.* Валентность может быть равной нулю, если человек безразлично относится к конкретному результату. Количественно валентность одних и тех же результатов существенно различается у разных людей. В зависимости от личности индивида и внешней ситуации денежное вознаграждение может иметь очень большое значение, быть безразличным и даже иметь отрицательную значимость. Важным является положительная валентность обобщенного результата, несмотря на отрицательные валентности некоторых частных результатов действий индивида.

Теория ожиданий объясняет ход процесса мотивации человека к действиям, исходя из увязки в единое целое представлений человека о необходимых для выполнения работы усилиях, ее практическом исполнении и результатах, ожидаемых после выполнения работы: Модель ожиданий Врума можно представить следующей схемой, описываемой тремя выражениями (рис. 2.4).

Де йствие Д1) 1

Результат 1 (Р1)

Результат 2 (Р2)

средство для Р1

цель для Д1 и средство для Р2 *Рис. 2.4.*

конечная цель

Глава 4. Мотивация в управлении персоналом

273

1. Формула валентности:

Валентность Р1 = Ожидания (Р1 —” Р2) • Валентность Р2

2. Формула усилий (сила мотивации):

Усилие У = Ожидание (Д1 —> Р2) • Валентность Р1

3. Общая формула мотивации:

Ожидание (Д1—> Р1) • Ожидание (Р1 —” Р2) • Валентность Р2

Расчеты по формуле 3 следует начинать с конца. Готовность прилагать усилие

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

определяется привлекательностью конечной цели и ее реализуемостью, т.е. субъективной оценкой вероятности осуществления. Работник стремится к достижению конечной цели, поэтому вначале он оценивает ее привлекательность (валентность), а затем оценивает, насколько имеющиеся в его распоряжении средства (Р1) позволяют достичь конечной цели (результат Р1 или Р2). Далее работник оценивает также вероятность того, что его действия позволят достичь результата 1 (ожидание, что Д1 приведет к Р1), и, наконец, дает общую оценку того, насколько его возможные действия способны привести к достижению цели.

Из основных положений теории ожиданий Врума вытекает ряд практических рекомендаций:

- производительность труда выше, когда работник осознает высокую вероятность того, что его личные усилия приведут к высоким групповым трудовым достижениям, что, в свою очередь, будет способствовать удовлетворению его личных потребностей;
- необходимо систематически осуществлять сравнение потребностей подчиненных с > ровней вознаграждения, побуждать сотрудников точно формулировать свои потребности и ожидания и учитывать их при составлении программ мотивации и подведении итогов работы;
- потребности и ожидания различных работников неодинаковы, поэтому мотивационное воздействие со стороны руководителя возрастает в том случае, когда он знает приоритетные ценности своих подчиненных и учитывает их при определении вознаграждения;
- необходимо оказывать помощь подчиненным в осознании ими реальности заданий и путей их выполнения, ценности получаемого за приложенные усилия вознаграждения.

Теория постановки целей (Э. **Лок, Т. Рейен, Г. Латэм)** исходит из ут-1 верждения, что поведение индивида определяется поставленными перед * собой целями и именно ради достижения этих целей он совершает определенные действия. В данном случае постановка целей рассматривается как осознанный процесс, а осознанные цели и намерения лежат в основе определенного поведения человека.

Согласно базисной модели процесс постановки целей начинается с осознания и оценки индивидом конкретного события в организационном окружении. В результате он определяет для себя цели своих будущих действий и осуществляет эти действия, выполняя определенную работу, I достигая запланированного результата и получая в итоге удовлетворение.

Между характеристиками целей и исполнения существует достаточно | тесная зависимость, которая, однако, не выявляет непосредственного влияния характеристики цели на количество и качество труда. Зачастую это влияние выражается в готовности затрачивать определенные усилия для достижения поставленной цели. Результативность выполняемой ра-] боты согласно 1еории постановки целей существенно зависит от четырех характеристик целей: сложности, специфичности, приемлемости и приверженности.

Сложность цели отражает уровень квалификации, знаний и умений, | необходимого

https://право.информ2000.рф
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 ее достижения. Известна непосредственная связь между сложностью цели и выполнением работы. Чем сложнее цель ставит перед собой индивид, тем более высоких результатов он достигает. Но при этом необходимо учитывать и *реалистичность* целей, так как усложнение целей, хотя и оправданно, но способствует повышению эффективности деятельности только до определенного предела сохранения шансов достижения цели.

Специфичность цели отражает четкость постановки и определенность цели. Широта цели, ее расплывчатость аналогичны отсутствию цели, а чрезмерное сужение целей негативно сказывается на результатах деятельности, так как важные аспекты работы могут при этом выпасть из поля зрения индивида.

Приемлемость цели определяет тот предел, до которого индивид воспринимает цель как свою собственную. Она напрямую зависит от того, воспринимается ли цель как достижимая, и какие выгоды приносит ее достижение. Если индивид не приемлет цель, то сложность и

специфичность цели будут слабо влиять на результативность выполняемой работы.

Приверженность цели выражается в готовности затрачивать усилия, необходимые для достижения цели. Она может возрастать или понижаться в процессе выполнения работы и играет решающую роль в достижении цели, если реальные затраты труда будут существенно превышать прогнозируемые величины, определенные на стадии постановки цели.

Теория постановки целей отмечает, что качество выполняемой работы во многом зависит не только от усилий индивида, но и от двух групп факторов:

- организационные условия;
- способности работника.

Эти факторы могут влиять не только на качество и содержание исполнения, но и на цели и мотивацию, дополнительно воздействуя на исполнение. Если работник не видит результатов своего труда, то снижается привлекательность поставленной цели. Работник должен быть удовлетворен результатом своего труда, что положительно влияет на мотивацию выполнения последующих задач.

Удовлетворенность трудом или ее отсутствие определяются внутренними и внешними по отношению к индивиду процессами. Внутренние процессы, приводящие к удовлетворению, определяют, как человек сам оценивает полученный результат с точки зрения соответствия поставленной цели. Внешние процессы —- это реакция организационного окружения на результаты труда индивида.

Практическая трудность использования теории постановки целей в управлении персоналом заключается в том, что:

- существует различная целевая ориентация у различных групп работников;
- нет однозначного ответа на вопрос, кто и как должен ставить цели;
- отсутствуют приоритеты в постановке целей индивида и группы;
- нет однозначного ответа на вопрос о том, на что должно быть направлено

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

стимулирование.

Одним из современных направлений в мотивации персонала является *концепция партисипативного управления,* которая исходит из того, что удовлетворенность работой зависит от заинтересованности индивида принимать участие в различной внутриорганизационной деятельности. Партисипативное управление, как *участие во внутриорганизационных*

276

Часть II Управление трудовым коллективом

процессах, выходящих за рамки компетенции индивида, может быть реализовано по следующим направлениям:

- предоставление работникам права самостоятельного решения по выбору способа осуществления своей деятельности (распорядка рабочего дня, времени труда и отдыха и т.п.);
- привлечение работников к принятию решений по поводу выполняемой работы;
- предоставление права контроля за количеством и качеством затраченного труда и установление индивидуальной ответственности за конечный результат;
- привлечение к рационализаторской деятельности на рабочем месте и в организации в целом;
- предоставление работникам права самостоятельно формировать рабочие группы исходя из сложившихся схем взаимодействия, взаимных симпатий и т.п.

Способы и приемы мотивирования сотрудников на достижение высоких результатов труда получили практическое воплощение в методах управления персоналом.

Глава 4 Мотивация в управлении персоналом

277

ПРАКТИКУМ

Тест "Мотивация к у спеху"

Тест предложен Т. Элерсом, оценивает силу мотивации к достилсению цели, к успеху.

ИНСТРУКЦИЯ: Вам предложено 41 утверждение: на каждое следует ответить "ДА" или "НЕТ".

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 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. *Я* более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так 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

знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах 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. У меня легко вызвать честолюбие.

18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.

21. Нужно полагаться только на 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 квалифицирс ваннее, 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 дру-; гим.

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 иду вплоть до крайних мер.

Ключ. Вы получили по 1 баллу за ответы:

“ДА” на следующие вопросы 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

“НЕТ” на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются.

Подсчитайте сумму набранных баллов.

Результат:

От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху; **от 11 до 16 баллов:** средний уровень мотивации; **от** 17 **до** 20 **баллов:** умеренно высокий уровень мотивации; **свыше 21 балла:** слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Люди, умеренно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека

”

к успеху — достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежда на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху.

К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска.

Те, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, кто имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защи-ту).

Рекомендуемая литература

1. *Вилюнас В.К.* Психологические механизмы биологической мотивации. М., 1986.
2. *Вилюнас В К.* Психологические механизмы мотивации человека. М., 1990.
3. *Вилюнас В.К.* Психология эмоциональных явлений. М., 1976.
4. *Жпалинский В. В.* Психология менеджмента. М., 2000.
5. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководит без конфликтов. М., 1990.
6. *Иванников В.А.* Психологические механизмы волевой регуляции. М., 1991.
1. *Леонтьев АН.* Потребности, мотивы, эмоции. М., 1971.
8. *Леонтьев A.If.* Деятельность. Сознание. Личность. М., 1975.
9. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность. М., 1986.
10. *Щекин Г В.* Практическая психология менеджмента. Киев, 1994.

Глава 5. Межличностные коммуникации в управлении

Мысль никогда не равна прямому значению слов

Л.С. Выготский

Общение — это разносторонний процесс развития контактов между людьми, обусловленный потребностями совместной деятельности. В процессе взаимодействия при общении выделяют три составляющих:

- *коммуникативную* (передача и обмен информацией между участниками);
- *интерактивную* (взаимодействие общающихся, которое предусматривает обмен не только словами, но и действиями, поступками);

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

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

- *перцептивную* (взаимовосприятие общающимися друг друга).

5.1. Коммуникативная составляющая общения

Коммуникативная составляющая характеризуется:

- умением устанавливать психологический контакт;
- учетом особенностей психологического воздействия;
- логичностью, аргументированностью и адекватностью ситуационного общения;
- эффективностью сочетания вербальных и невербальных коммуникаций.

Коммуникации могут рассматриваться как обмен идеями, интересами, настроениями и т.п., и как информация, увязанная с конкретным

поведением партнеров. Коммуникативная составляющая общения предполагает:

- наличие, как минимум, двух индивидов — участников обмена информацией в процессе взаимодействия;
- взаимное или одностороннее доминирующее психическое воздействие на партнера;
- обладание партнерами единой системой кодирования информации. При отсутствии перечисленных условий возможно возникновение

коммуникационных барьеров, которые могут носить социальный или психологический характер. **Социальные барьеры** возникают при отсутствии единого понимания ситуации общения, вызванного глубинными различиями между партнерами (социальным, политическими, религиозным, профессиональными и т.п.). В управлении профессиональные различия наиболее ярко проявляются в особенностях **деловой культуры.**

В современном деловом мире сложились три уровня деловой культуры: национальный, организационный и управленческий (стиль управления). Национальная культура оказывает сильное влияние на организационную, которая, в свою очередь, определяет управленческую. Однако при сильном, волевом руководстве управленческая культура начинает определять организационную, а совокупные организационные структуры могут изменить национальную культуру.

Стимулирующим фактором формирования деловой культуры выступает мотивация нации. Различают четыре основных вида мотивации, которые соответствуют той или иной культуре:

- *целевая* — стремление к достижению цели стать лидером на рынке, первым освоить прогрессивное нововведение и т.п.;
- *защитная* — стремление к созданию стабильного жизненного уклада, исключающего вмешательство в личную профессиональную деятельность извне;
- *уравнительная социальная,* при которой высоко ценится качество жизни, но проявляются консервативные тенденции, выражающиеся в боязни изменений, чтобы не стало хуже;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

• *рисковая социальная,* направленная на сознательный риск для повышения качества жизни.

Формирование деловой культуры происходит под воздействием знаний, морали, религии, искусства, привычек, приобретенных обществом в процессе своего развития. Россия позже других начала строить современные рыночные отношения, это евроазиатская страна, в которой еле-

дует различать культуру русских и культуру россиян, включающую в себя свыше ста национальных культур.

Предпринимательство выходит далеко за национальные рамки, вовлекая в свою орбиту лиц с различным кругозором. В результате культурные различия начинают играть в организациях все более возрастающую роль и сильнее воздействовать на результативность деловой активности. Различия в стереотипах мышления вызывают проблемы и противоречия в профессиональной деятельности и деловом общении. Своеобразие национальной культуры проявляется как в духовной, так и в материальной (особенности экономического уклада, традиции труда и производства, и т.п.) сферах жизни и деятельности. В национальных культурах базовая структура образует некий контекст высокого или низкого уровня. При наличии высокого контекста в межличностных отношениях большую роль играют ситуация и интуиция, а также традиции. В таком обществе (некоторые арабские и африканские страны) договоренности строго соблюдаются. При низком контексте (промышленно развитые западные страны) межличностные контакты четко формализованы, в общении применяются строгие формулировки, смысловое значение которых не зависит от ситуации и традиций. Между крайними проявлениями культур “высокого” и “низкого” контекстов находятся большинство остальных стран, в том числе Россия, проявляющих в различных сочетаниях черты обоих типов культур.

В предпринимательской деятельности крайне велико значение социальных аспектов. Одной из характерных черт социальной организации общества является преобладание индивидуализма или коллективизма (группизма). Индивидуализм направляет деятельность предпринимателя в сторону вектора его личных интересов, что повышает степень делового риска. Коллективизм вырабатывает некие стандарты интересов на рынке потребностей, стереотипы поведения человека в группе, что ограничивает его свободу, но снижает степень риска. Россия представляет собой типичный образец культуры, которая сочетает в себе элементы взаимообусловленного индивидуализма и строгого коллективизма. Взаимообусловленный индивидуализм придает личности чувство солидарности с другими членами группы, принуждает вести себя адекватно им на основе принципов взаимозависимости. Строгий коллективизм жестко ограничивает активное индивидуальное волеизлияние личности и обуславливает сильные консервативные традиции единодушия с целью поддержания существующих структур, норм и правил. При таком коллективизме господствует контроль сверху и принуждение. На предрасположенность

https://право.информ2000.рф
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 к индивидуализму или коллективизму влияет род занятий, культура региона, возраст, стаж работы и степень вовлеченности в руководство другими людьми.

В западных обществах не наблюдается ярко выраженных стремлений к сплоченности в группе. В основу работы группы положены индивидуальные задания, управление ориентировано на отдельную личность, соответственно предусмотрена индивидуальная ответственность за выполняемую работу. Такая модель управления основана на профессионализме и инициативе руководства, четко формализованных процедурах контроля.

В японском обществе каждый работник изначально и неразрывно связан с той или иной социальной группой. Влияние каждого работника на повышение эффективности деятельности всей организации тесно связано с традиционным коллективизмом и стремлением улучшить результаты работы той группы, в которую он входит. При этом в группе складывается такая внутренняя структура, которая строго ранжирует положение всех ее членов. Любое проявление индивидуализма всегда рассматривается как посягательство на интересы социальной группы. Особый морально-психологический климат исключает низкую исполнительскую дисциплину, прогулы, текучесть кадров и т.п., что способствует росту практических успехов группы.

При большой склонности россиян к индивидуализму они стремятся к объединению, к работе в группе, полагая, что с группой считаются, что она может заставить руководство что-либо изменить в лучшую сторону. Группа для россиян служит средством коллективной защиты, в то время как для Востока и Запада такая группа является сплоченной командой. При склонности к работе в группе россиянин опасается, что кто-то получит незаслуженную долю его достижений. В результате коллективизм в России приобретает все более формализованный и искусственный характер, а статус группы в российском менеджменте существенно отличается от японского и американского. Отсутствие четкой всеобъемлющей деловой культуры в российском деловом мире может служить причиной возникновения социальных барьеров в деловом общении не только малознакомых деловых партнеров, но и в профессиональной среде конкретной организации.

Коммуникационные барьеры психологического характера обусловлены индивидуальными психологическими особенностями партнеров по общению или особенностями сложившихся между ними психоло-

гических отношений. Согласно **Н.И. Шевандрину** можно выделить три формы таких барьеров: понимания, социально-культурного различия и отношения.

Барьеры *понимания* возникают при:

- невыразительной быстрой или медленной речи, речи-скороговорке, речи с большим количеством звуков-паразитов (фонетический барьер);
- несоответствии стиля речи и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению (стилистический барьер);
- различии в системах значения слов (семантический барьер);

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

- сложной и непонятной или невыразительной логике рассуждений и доказательств (логический барьер).

Барьеры *социально-культурного различия* имеют в своей основе особенности воспитания, образования, предыдущего организационного общения, национальной культуры, религиозных взглядов и т.п. и приводят к разной интерпретации понятий, употребляемых в процессе общения.

Барьеры *отношения* проявляются в неприязни, недоверии к партнеру, которое распространяется на передаваемую им информацию.

Коммуникативное общение партнеров осуществляется с помощью *вербальных и невербальных коммуникаций*. К числу **вербальных** коммуникаций относят устные и письменные сообщения. Устная передача информации происходит повсеместно в процессе делового общения, совещаний, переговоров, презентаций и т.п., когда наибольший объем информации партнеры извлекают посредством речевой связи. Письменные коммуникации образуются в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций и т.п., то есть при передаче письменных указаний. Несмотря на то, что вербальные коммуникации составляют основу делового общения, их удельный вес в процессе взаимодействия не превышает 10%.

В качестве способов обеспечения вербальных коммуникаций используются слушание, речь, чтение и письмо. Слушание представляет собой процесс одностороннего приема информации от говорящего и занимает до 45% времени межличностных коммуникаций. Различают следующие основные формы слушания:

- сбор информации (нейтральное);
- оборонительное (скептическое отношение к собеседнику);
- вежливое (паузы между собственными высказываниями);

- селективное (слышит то, что хочет услышать);
- активное (понимающий собеседник, располагающий к общению в диалоге).

Активное слушание предполагает использование таких приемов как: поощрение(кивание, поддакивание), пояснение (переформулировка, уточнение), переспрашивание (пересказ “попугаем”), отражение (обращение к чувствам), подведение итогов (промежуточное уточнение), признание значимости собеседника.

Речь представляет собой диалог собеседников и составляет основную долю коммуникаций на совещаниях, переговорах, презентациях и т.п. (до 30% времени межличностных отношений).

Чтение является процессом восприятия письменной информации и составляет до 15% времени межличностных коммуникаций.

Письмо составляет не более 10% межличностных коммуникаций и резко утрачивает свое значение с развитием компьютерных и информационных технологий.

Важное значение в обеспечении эффективности вербальных коммуникаций имеет *тип личности* собеседников. Различают 16 типов, основанных на различных комбинациях четырех шкал предпочтения, которые характеризуют способы восстановления энергии,

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

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

сбора информации, принятия решений и предпочтительный образ жизни (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Шкалы предпочтений собеседников

осстановление энергии	Экстраверт Предпочитает черпать энергию из внешнего мира (людей, занятий, вещей).	Интроверт Предпочитает черпать энергию из своего внутреннего мира (мыслей, эмоций, впечатлений).
бор информации	Человек сенсорного типа Предпочитает получать информацию посредством пяти органов чувств. Обращает внимание прежде всего на реальное.	Человек интуитивного типа Предпочитает получать информацию посредством “шестого чувства” и обращает внимание на возможности.
ринятие решений	Человек мыслительного типа Принимает решения “головой”, основываясь на логике и объективных соображениях.	Человек чувствующего типа Принимает решения “сердцем”, основываясь на личных убеждениях и субъективных ценностях.
браз жизни	Человек решающего типа Предпочитает упорядоченный и распланированный образ жизни	Человек воспринимающего типа Предпочитает спонтанный и гибкий образ жизни, пренебрегает личным планированием и распорядком дня

Знание типа личности собеседника позволяет построить и адаптировать свое обращение к нему так, чтобы оно наилучшим образом воспринималось данной личностью.

Способы восприятия и передачи информации характеризуют *индикаторы модальности*, которые соответствуют трем основным типам сенсорного опыта:

- визуальная модальность (внешняя и внутренняя информация представляет собой комплекс зрительных образов),
- аудиальная модальность (информация представляет собой комплекс звуков),

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

• кинестетическая модальность (информация представляет собой комплекс ощущений — вкус, осязание, обоняние и т.п.).

Необходимое условие эффективности коммуникаций — это передача информации в той модальности, в которой готов воспринимать ее слушатель. По движению глаз партнера по коммуникациям можно определить в какой модальности происходит у него процесс обработки информации (рис. 2.4).

Условные обозначения'.

1, 2, 3, 5 — зоны визуальной модальности; *4,6,9* — зоны аудиальной модальности; 7, 8 — зоны кинестической модальности.

Рис. 2,4. Схема глазных сигналов доступа

Глава 5 Межличностные коммуникации в управлении

287

Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. Главным компонентом невербальных коммуникаций (до 55% всех коммуникаций) является *язык телодвижений,* к которому относят: одежду, осанку, жесты, собственно телодвижения, фигуру человека, позу, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими.

Акустические невербальные коммуникации содержат паралингвис-тическую (тембр голоса, его диапазон, тональность) и *экстралингвистическую* (паузы в речевом сообщении, покашливание, плач, смех, темп речи) системы.

Паралингвистические средства общения как выражение экспрессии соответствуют особенностям эмоционального состояния собеседников. Существенное изменение громкости, тембра, ритма, высоты звука характеризует степень внутреннего волнения. Монотонная речь часто свидетельствует о скованности партнера по общению. Приторно-елейный голос означает неискренность высказывающегося, а “металлические нотки” говорят об энергии, твердости, решительности собеседника.

В интонации речи различают: мелодию, тембр, силу голоса, темп разговора, паузы, ударения. Строгая циклическая речь характеризует волю, самодисциплину, педантичность. Неравномерность в ритме свидетельствует о неустойчивом эмоциональном состоянии, с трудом поддающемся самоконтролю.

Наиболее характерными **экстралингвистическими средствами** невербального общения являются смех и улыбки.

Открытый смех (собственно смех с широко раскрытым ртом) выражает решительность и активность, но при расслабленном смехе — скорее неопределенность и пассивность.

Смех типа “ха-ха-ха” —совершенно открытый, идущий от сердца, облегчающий, полный согласия с окружающим миром, незамутненной радости, характерен для лиц с неусложненным, беззаботным, наивно-веселым нравом.

Смех типа “хе-хе-хе” — малосимпатичный, ассоциирующийся блеянием, вызывающий, дерзкий, завистливый (чем более открыта гласная — тем больше злорадства, хамства, презрения).

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

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

Смех типа "хи-хи-хт —хихиканье, уходящее вглубь, а не облегчающий смех изнутри наружу; одновременно скрытный, хитрый, смесь иронии и злорадства, с собственным подтекстом, умыслом.

288

Часть II. Управление трудовым коллективом

Смех типа "хо-хо-хо" звучит хвастливо, угрожающе, с некоторым сомнением, критическим удивлением, протестом (в основе издевательский и протестующий).

Смех типа "ху-ху-ху" выражает скрытый страх, боязливость, например у людей с предрассудками.

Расслабленная улыбка (чем меньше напряженная, тем более привлекательнее) ~- выражает первоначально пережитую радость без всяких отвлекающих помех, безоговорочное признание каких-либо ценностей, находящихся вне собственной личности.

Усмешка (закрытые и несколько напряженные губы) — выражает некоторое вмешательство воли, сдержанность, отсутствие безоговорочной отдачи; повышенное внимание, собственное мнение о переживаемом, но без негативной установки; радость, доставляемую скрытым наблюдением, которым тихо наслаждаются, оставаясь "в себе".

Смущенная улыбка (отсутствие органического протекания движения губ, естественного проявления улыбки, которая внезапно появляется и точно так же исчезает, граничит с гримасой) — характеризует отсутствие истинного содержания чувств, робость, затруднительное положение.

Искаженный, отрицающий смех wiu улыбка (в опущенных уголках рта скрывается отрицание) — характеризует иронию, злорадство, отречение

Сладкая улыбка (мимическое проявление как при реакции на сладкое) —типична для ханжей и сентиментальных личностей, а также закоренелых льстецов, которые отвечают ей на воздействие со стороны лица, которому они льстят.

Язвительная ухмылка (больше похожа на гримасу, реакцию на кислое) — отражает значительное напряжение и выдает лежащие в ее основе собственные намерения (типична для нахалов, наглецов и хамов).

Кривая, лишь с одной стороны лица улыбка и смех — выражает отсутствие решительности или активной энергичности, сдержанность и стремление к отрицанию и обесцениванию, которые осознанно скрываются за напущенной веселостью (в зависимости от ситуации может означать осознанную критичность, издевку, пренебрежительное превосходство, даже ненавидящее отрицание).

Тактильные коммуникации выражаются через прикосновение, пожатие руки, объятия, поцелуй. В практике управления чаще приходится сталкиваться с рукопожатием. Рукопожатия пришли к нам из глубины

Глава 5 Межличностные коммуникации в управлении

289

веков, когда люди еще жили в пещерах и при встрече показывали друг другу ладони, демонстрируя отсутствие какого-либо оружия. Современная форма этого древнего ритуала

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

заключается в замыкании и взаимном пожатии рук при встрече и при расставании.

Тип рукопожатия несет информацию о характере и эмоциональном настрое. Рукопожатие передает одно из трех важных чувств: стремление доминировать, готовность подчиняться или партнерские взаимоотношения.

Доминирующее положение.

А лидирует над Б, его ладонь смотрит вниз. А пытается управлять Б, надо быть с ним поосторожней Успешные предприниматели обычно первыми протягивают руку для рукопожатий и используют доминирующее положение.

Готовность подчиняться.

А признает лидерство Б и готов ему подчиняться. Ладонь А смотрит вверх.

Партнерство, взаимное уважение.

Обе ладони в вертикальном положении. Когда здороваются два властных человека, то происходит как бы символическая борьба за доминирующее положение своей руки. Результатом борьбы становится партнерское мужское рукопожатие. Наилучший тип рукопожатия.

Рукопожатие "перчатка".

Рукопожатие политиков: А хочет внушить Б, что он является человеком честным и достойным доверия Если люди встречаются впервые, то А скорее испытывает подозрение и осторожность в отношении намерений

Рукопожатие "Котлета" или "Мертвая рыба".

Рукопожатие А холодное и вялое, характеризует слабый характер и пассивность. Руку А легко повернуть в доминирующее положение.

Рукопожатие "Косточки трещат".

Б демонстрирует агрессивность и неуступчивость.

Рукопожатие напряженной рукой.

Рукопожатие Б весьма напряженное, он держит другого на расстоянии, чтобы тот не вторгся в его личное пространство. Характеризует агрессивность Б.

Рукопожатие "Притянуть к себе".

Б — мягкий и неуверенный в себе человек, чувствующий себя хорошо только в своем личном

пространстве.

Ольфакторные невербальные коммуникации связаны с приятными или неприятными (естественными и искусственными) запахами человека.

Невербальные коммуникации оказывают большую вспомогательную роль в общении, обладают способностью не только усиливать или ослаблять речевое воздействие, но и

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

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

помогают выявить такой существенный параметр делового общения, как намерения его участников.

5.2. Интерактивная составляющая общения

При интерактивном общении (взаимодействии) характерным является:

- уместность принятых управленческих решений;
- четкое распределение обязанностей и полномочий;
- умение предотвращать и разрешать конфликтные ситуации.

1'iaea 5 *Межличностные коммуникации к управлении*

291

Деловое общение как процесс взаимодействия, как правило, предполагает некоторый конечный результат —*изменение поведения и деятельности других людей*. При этом общение представляет собой межличностное взаимодействие в форме связей и взаимовлияний, сформированных в результате совместной профессиональной деятельности партнеров.

Совместная деятельность и общение осуществляется в условиях действующих принципов социального контроля с учетом философии организации, регламентов взаимодействия, ценностей и принципов поведения, принятых в формальных и неформальных малых социальных группах. Потребность в деловом общении обуславливает мотивы, по которым партнеры вступают во взаимодействие:

- кооперация (максимизация общего выигрыша);
- индивидуализм (максимизация собственного выигрыша);
- конкуренция (максимизация относительного выигрыша);
- альтруизм (максимизация выигрыша партнера);
- агрессия (минимизация выигрыша партнера);
- равенство (минимизация различий во взаимных выигрышах партнеров).

Согласно **Р. Бейлзу** можно выделить четыре основные области взаимодействия партнеров, каждая из которых может содержать по три формы поведенческого проявления:

• *Позитивные эмоции* 1 *Решение проблем* 1 *Постановка проблем > Негативные эмоции*

выражение солидарности, снятие напряжения, выражение согласия, предположения, указания, выражение мнения, выдача ориентации, просьба об информации, просьба высказать мнение, просьба об указании, выражение несогласия, создание напряженности, демонстрирование антагонизма.

Сущность межличностных взаимодействий, объясняет ряд теорий: обмена (Дж. Хоманс),

символического интеракционизма (Дж. **Мид, Г. Блумер),** управления впечатлениями (Э. Гофман), психоанализа (З. **Фрейд).**

!

292

Часть II Управление nipvooebi и *коллективом*

Согласно *теории обмена* партнеры взаимодействуют друг с другом с учетом личного опыта, сопоставляя и стремясь уравновесить возможные поощрения и издержки общения.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

При этом в поведении партнеров важную роль играют положительные примеры поощрения аналогичных поступков в прошлом. Теория обмена базируется на четырех принципах:

- чем больше вознаграждается определенный тип поведения, тем чаще он будет повторяться;
- человек стремится воссоздать условия, от которых зависит уровень вознаграждения за определенный тип поведения;
- если вознаграждение велико, то человек готов затратить большие усилия для его получения;
- когда потребности человека близки к насыщению, он в меньшей мере стремится прилагать усилия для их удовлетворения.

Эта теория рассматривает социальное взаимодействие как сложную систему обменов с уравновешенной структурой вознаграждений и затрат. Однако в общем случае реакция человека на вознаграждение не всегда однозначна, а высокое вознаграждение зачастую приводит к потере активности.

Теория символического интеракционизма рассматривает поступки человека как социальное поведение, основанное на обмене информацией. Считается, что человек реагирует не только на поступки партнеров по общению, но и на предшествующие им намерения. Согласно этой теории взаимодействие между партнерами рассматривается как непрерывный диалог, в процессе которого они наблюдают и осмысливают намерения друг друга и реагируют на них. Дж. **Мид** выделяет два типа реакций (действий):

- незначительный жест (автоматический рефлекс);
- значительный жест, связанный с осмыслением поступка и намерений партнера и преобразуемый в символ, выражающий смысл определенного понятия, действия, или предмета.

Интерпретация символа осуществляется в промежутке времени между воздействием на партнера и проявлением соответствующей реакции. Партнеры по общению учатся одинаково интерпретировать значения определенных символов. Личность формируется во взаимодействии с другими личностями и устанавливается контроль действий личности над теми представлениями о ней, которые складываются у окружающих.

Теория управления впечатлениями предлагает рассматривать социальные ситуации как театральные миниатюры, где актерами являются

/ шва 5 Менсчичностпые коммуникации в \правлении

293

партнеры по общению, а декорациями — организационное окружение. Э. Гофман отмечает, что, *“несмотря на определенную цель, которую индивид мысленно ставит перед собой, несмотря на мотив, определяющий эту цель, он заинтересован в том, чтобы регулировать поведение других, особенно их ответную реакцию Эта регуляция осуществляется, главным образом, путем его влияния на понимание ситуации другими: он действует так. чтобы производить на людей необходимое ему впечатление, под воздействием которого другие станут самостоятельно делать то, что соответствует его собственным замыслам”*.

https://право.информ2000.рф
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. Фрейд в *теории психоанализа* утверждает, что главной причиной образования стабильных социальных групп является присущее всем людям чувство преданности и покорности лидерам. Процесс взаимодействия людей отражает их детский опыт и лидер отождествляется с могущественными личностями, которых в детстве олицетворяли родители. Это характерно для ситуаций, когда общение является неформальным или неорганизованным.

Интерактивное общение сопровождается психологическим воздействием, целью или результатом которого является перестройка индивидуальных или групповых отношений, мотивов, взглядов, установок. Изменение личности под воздействием других людей в ходе такой перестройки могут быть временными и переходящими или устойчивыми. На пути таких воздействий каждая личность выстраивает **защитные психологические барьеры,** фильтрующие воздействия и отделяющие полезные от вредных. По этой причине психологические воздействия лишь при определенных условиях вызывают некоторое изменение в психике людей и соответственно в поведении и профессиональной деятельности.

5.3. Перцептивная составляющая общения

Общение как восприятие партнерами друг друга включает в себя:

- познание собственной личности в процессе общения;
- познание и понимание собеседника;
- прогнозирование поведения партнера по общению. Взаимодействие между партнерами возможно только в условиях

взаимопонимания. Оно может быть установлено в ходе познания личности партнера, когда одновременно осуществляется эмоциональная оцен-

ка, попытка понять поступки собеседника и основанные на общении стратегии его поведения, а далее построить свои собственные.

В процессе познания партнера каждый человек сопоставляет себя с собеседником, принимая в расчет не только его потребности, мотивы и установки поведения, но и то, как собеседник понимает собственные потребности, мотивы и установки. Каждый из партнеров, оценивая другого, пытается выявить причинно-следственную связь мотивов его поведения. Действительные мотивы поведения, как правило, скрыты от других, и собеседники в условиях дефицита информации друг о друге начинают проводить аналогии на основе сходства поведения партнера с каким-либо другим лицом или сопоставления с собственными мотивами поведения в аналогичной ситуации. В ходе межличностного общения используются определенные механизмы познания партнера:

- *идентификация* — способ познания другого человека, при котором предположение о его внутреннем психическом состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению;
- *эмпатия* — эмоционально сопереживание другому, основанное на умении правильно представить себе, что происходит в душе другого человека, что он переживает,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

как оценивает воздействие организационного окружения;

• *аттракция* (привлечение) -- представляет собой форму познания другого человека, основанную на формировании устойчивого позитивного чувства к нему, привязанности к партнеру, дружескому или более интимно-личностному отношению;

• *рефлексия* — это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, каким он воспринимается партнером по общению;

• *каузальная атрибуция* - - механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин поведения партнера.

Каждый человек строит привычные для себя объяснения чужого поведения:

• субъекты с личностной атрибуцией имеют склонность искать конкретного виновника случившегося;

• при обстоятельственной атрибуции наблюдается склонность винить обстоятельства, способствовавшие случившемуся, а не заниматься поисками конкретного виновника;

• субъект со стимульной атрибуцией ищет причину случившемуся в предмете, на который было направлено действие, или в самом по-

страдавшем (“доска была плохо прибита, поэтому и упала”, “сам виноват, не надо было стоять под плохо прибитой доской”). В процессе казуальной атрибуции успехи чаще всего приписываются себе, а неудачи — сложившимся обстоятельствам, что во многом зависит от степени участия личности в происшедшем событии (участник или наблюдатель).

5.4. Психология эффективного вхождения в контакт с собеседником

Вхождение в контакт с собеседником подразумевает устранение психологических барьеров, организацию сближения с партнером по общению и диагностирование его личностных особенностей. Методологически установление контакта предполагает прохождение ряда этапов:

1) снятие психологических барьеров;
2) выявление совпадающих интересов;
3) определение принципов общения;
4) выявление качеств, опасных для общения;
5) адаптация к партнеру и установление контакта.

Любая деловая встреча двух партнеров подразумевает их конкретные действия по отношению друг к другу, что служит неосознанной причиной страхования риска путем возведения определенных психологических барьеров. Задача **первого этапа** общения — это *снятие таких барьеров* и подготовка путей для последующего взаимодействия. Существует ряд факторов, способствующих установлению психологического контакта (положительные факторы) и препятствующих вхождению в контакт (отрицательные факторы). К числу *положительных факторов* следует отнести все те условия, которые способствуют достижению согласия или ведут к накоплению согласованных мнений по различным

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

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

вопросам. Среди них выделяют:

- частоту согласий;
- взаимность и совпадение согласий;
- чередование согласий со стороны партнеров по общению. Отрицательным фактором, ведущим к установлению психологических барьеров, является настороженность по отношению к партнеру по общению. Для снятия напряженности на первом этапе общения инициатору контакта следует выбрать нейтральную тему для беседы, не затрагивающую личность собеседника, но связанную с такими оценками об-

суждаемых вопросов и проблем, с которыми невозможно не согласиться. В результате такого начала общения у собеседника складывается впечатление, что партнер полностью доверяет его суждениям, мнениям и утверждениям и создается длительное и устойчивое состояние удовлетворения общением. В этом случае ранее установленные психологические барьеры разрушаются или хотя бы снижаются и собеседник “теряет бдительность”. При правильно выбранной тактике поведения в конце первого этапа общения:

- паузы после поставленных вопросов становятся короче:
- начинают преобладать собственные сообщения собеседника, его непроизвольные разъяснения и дополнения к ранее сказанному;
- сложность и пространность ответов возрастает, а число вопросов на вопрос (реактивных вопросов) сокращается.

В основе **второго этапа** общения — *выявления совпадающих интересов*, лежит поиск точек “близкого соприкосновения”, совпадающих тем, мнений, оценок, переживаний. Целесообразность этого этапа состоит в необходимости построения первичной основы для объединения, чтобы на базе общих, совпадающих и взаимно привлекательных интересов выработать начальные навыки совместного общения и вызвать у собеседника положительные эмоции в результате такого общения. Тема для реализации второго этапа должна быть свободной и независимой от личности собеседника, например, его непрофессиональные интересы, хобби. Интерес собеседника к обсуждаемому вопросу должен быть настолько велик, чтобы целиком занимать его сознание. При этом следует постоянно поддерживать положительные эмоции собеседника, но не допускать полного, исчерпывающего обсуждения вопроса, так как окончательное суждение по теме общения привело бы к исчезновению у собеседника таких эмоций. На этом этапе общения могут быть использованы следующие тактические приемы:

- *“.нарастание”* — проявление возрастающего интереса к обсуждаемой теме:
- *“детализация”* -- высказывание повышенного интереса к отдельным сообщениям собеседника, сопровождаемое просьбой о более подробном изложении и интерпретации сказанного;
- *“проблемы”* — для использования такого приема необходимо владеть оригинальной информацией по обсуждаемому вопросу, явно недоступной собеседнику, но вызывающей у него желание объяснить ее с собственной точки зрения;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

• *“переключение”* — периодическое включение в обсуждаемую проблему отдельных вопросов других, но близких по существу тем. что создает психологические коммуникации к положительному обсуждению любой нужной темы общения.

В результате установленного взаимопонимания у собеседника появляется желание продолжить общение и обсуждения, возникают ожидания последующих общений, доставляющих положительные эмоции.

Основной функцией **третьего этапа** — *определения принципов общения,* является обеспечение первичного обмена информацией об индивидуальных принципах общения и отбор ценных и превалирующих качеств партнера по общению. Учитывая, что в результате этого этапа общения возникает ряд как положительных, так и отрицательных факторов, рекомендуется учитывать следующие приемы общения:

• *“готовность'”* — установка на принятие и учет любого сообщения собеседника;

• *“ответное сообщение о себе))* — общение в форме диалога создает своеобразный ритм обмена мнениями и всякое ответное сообщение расценивается собеседником как принятие его высказывания и способствует нормальному развитию беседы;

• *“постепенное раскрытие своих качеств”* — вся информация передается собеседнику в определенной последовательности и индивидуальные качества партнера усваиваются собеседником, соотносятся с системой собственных качеств, поэтому в беседе следует исходить из принципа накопления личностных качеств с целью постепенного создания у собеседника вашего личностного портрета, избегая напористости;

• *“избегание”* — не следует делать преждевременных окончательных выводов и формулировок, даже при достаточном для обобщения объеме информации.

На практике широко используют следующие тактические приемы этапа определения принципов общения:

• *“формулирование принятого”* — проговао1-"^^тся вслух то, что собеседник специально желает выделить в потоке информации;

• *“подведение итогов”* — обобщение ранее высказанного с выделением совпадающих мнений;

• *“сходные мнения (уподобление)'”* - - высказывание собственного мнения, подтверждающего правоту высказываний и поведения собеседника;

• “*оправданные ожидания”* - - высказывания, подтверждающие отражение в информации собеседника ожиданий партнера по общению.

В результате на третьем этапе создается некоторое общее представление о наборе положительных качеств, которые предлагаются партнерами по общению. При этом отрицательные качества утаиваются, возникает эффект взаимопонимания, формируется установка на принятие личностных особенностей собеседников, что способствует активизации общения.

Основной задачей **четвертого этапа** — *выявления качеств, опасных для общения*, является выделение таких качеств, оценка вероятности и силы их проявления в различных

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

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

условиях общения. С этой целью ведется фиксация проявления тех или иных качеств, подтверждающая или опровергающая ранее сложившееся мнение о собеседнике. Как правило, в форме психологических срывов проявляются те качества личности, которые первыми выходят из под контроля (наиболее “мощные”). Для исключения эффекта неожиданности проявления таких качеств следует использовать следующие принципы общения:

- *“инициативы”* - - первым демонстрировать готовность сообщить собеседнику о своих слабостях и некоторых отрицательных особенностях;
- *“откровенности”* -- демонстрировать готовность быть откровенным, что должно вызвать у собеседника чувство безопасности и убеждение, что информация о его отрицательных качествах не будет использована против него;
- *“эквивалентности”* — информировать собеседника о себе в объеме, не большем, чем он сам о себе предоставляет.

Для побуждения собеседника к откровенной беседе следует применять такие психологические приемы, как:

- *“высказывание сомнений”* — при каких-либо неожиданных несоответствиях в высказываниях собеседника подвергать сомнению такие сообщения сразу же после их высказывания;
- *“сопоставление противоречий”* — при необходимости возбудить у собеседника активное желание высказывания самостоятельного мнения следует представить все противоречия в излагаемой информации как его собственные;
- *“диагностические вопросы”* — ответы на вопросы о личностных качествах других людей позволяют сформировать мнение об отноше-

нии собеседника к отрицательным качествам личности и выяснить его представления о моральных ценностях и нормах поведения;

- *“вызов споров”* — собеседник раскрывает свою личность в инициированных вами спорах по какому-либо, даже незначительному поводу;
- *“расслабление))* - - чтобы вызвать на откровенность собеседника, испытывающего чувство неловкости, неуверенности, незнающего с чего начать рассказ о себе, следует переключить его на отвлекающие внимание, посторонние темы.

В результате четвертого этапа общения выявляются отрицательные качества собеседника и приемы их сокрытия или маскировки. Это позволяет избегать ситуаций, характерных для проявления таких качеств, или делать поправку в собственном поведении с учетом возможности их пробуждения.

Особенно важным при протекании **пятого этапа общения** — *адаптация к партнеру и установление контакта,* является поддержание процесса взаимодействия на оптимальном уровне. Это может быть достигнуто путем сглаживания нежелательных реакций на тот или иной раздражитель за счет использования определенных качеств личности собеседника для управления его поведением. Тактика делового общения на этом этапе сводится к ведению

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

равноправного диалога и допускает использование следующих приемов:

• *"первичные действия"* — при проявлении нежелательного качества собеседника следует смягчить ситуацию;

• *"указание на качество"* — прием рассчитан на то, чтобы с помощью ожиданий определенных действий пробудить соответствующую мотивацию поведения: "Хотя Вы и проявляете склонность к поспешным выводам, я все же прошу Вас терпеливо выслушать меня, так как это необходимо для выбора правильного решения";

• *"подчеркивание и утверждение образовавшейся совместимости"*

- служит прологом для перехода к подведению итогов общения: "Мы достигли полного взаимопонимания как проблемы в целом, гак и отдельных ее положений. Необходимо обсудить создавшуюся ситуацию и выработать правильное решение";

• *"обращение за советом"* — способствует преодолению пассивной позиции собеседника и повышению его значимости.

В результате пятого заключительного этапа общения возникает понимание не только качеств собеседника, но также мотивов и причин его

действий. У собеседника формируется внутренняя уверенность в способности партнера проявить участие и оказать помощь при решении обсуждаемой проблемы.

Современный деловой стиль общения характеризуется краткостью и простотой построения фразы, речевой конструкции, использованием бытовой или профессиональной разговорной лексики, своеобразных речевых клише и штампов. В зависимости от намеченных деловых целей партнеры по общению могут использовать различные особенности синтаксического строя, построения фраз и предложений, словосочетаний.

Официальный деловой стиль речи обусловлен практическими требованиями профессиональной деятельности и широко используется в сферах управленческих и социальных отношений. Такой стиль реализуется как в письменной (делопроизводство, деловая переписка, нормативные акты и т.п.), так и в устной (отчетный доклад, служебный диалог, выступление на деловых совещаниях и т.д.) формах. Различают законодательный, дипломатический и административно-канцелярский подстили официально-делового общения, которые имеют свою специфику, речевые клише, коммуникативные формы. Официальный деловой стиль требует предельной точности речи с использованием как широко распространенных, так и узкоспециализированных терминов; объективности информации; не допускающей выражения субъективного мнения и употребления эмоционально окрашенной лексики; четкого ограничения тематики круга деловой речи; стандартизованности в выборе языковых средств.

Научный стиль речи используете^ в коммуникации лиц, занятых разнообразными теоретическими и эмпирическими исследованиями и экспериментами. Такой стиль требует максимально точного, логичного и однозначного выражения мыслей, отличается отвлеченной обобщенностью, логичностью изложения информации в форме суждений, умозаключений и веских аргументаций и часто выделяется абстрактной лексикой.

Публицистический стиль речи применим в сферах общественно-политических,

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

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

идеологических, экономических и культурных отношений. Он характерен для лиц, занимающихся экономикой, менеджментом, связями с общественностью и является сочетанием языковых средств книжно-письменных стилей и разговорной речи, а также средств художественной речи. Важной особенностью этого стиля является его информационная функция, которая предполагает документально - фактоло-

гическую точность, собирательность, официальность. С помощью такой информации осуществляется просвещение, агитация, разъяснение событий, формирование общественно-политического сознания. Публицистическому стилю речи характерны: лаконичность (нельзя злоупотреблять вниманием слушателя и многословием нагонять на него скуку), остроты, юмор и ирония (юмор и остроты будоражат и оживляют любое выступление и особенно важны, когда самое важное и трудное уже сказано). При этом необходимо следить за уместностью юмора и иронии *(“смех — это мерка, показатель умственного развития. Люди, смеющиеся глупо, никогда не бывают остроумны. Смех — это физиология ума))* — братья Гонкур).

Разговорная речь успешно используется в сферах неформальных отношений не только в быту, но и в профессиональной деятельности, и. по сути, выполняет функцию общения. Наиболее часто она проявляется в форме диалога, в котором партнеры обычно участвуют спонтанно, без предварительного обдумывания высказываемого. Разговорная речь способствует самовыражению, проявлению индивидуальных особенностей личности, и поэтому она эмоционально окрашена. В отличие от официально-деловой, в разговорной речи практически не используется книжная лексика, научная и иностранная терминология, но широко представлена обиходно-бытовая лексика: просторечия, слова субъективной оценки, разговорно-бытовая фразеология. Большую роль при этом играют невербальные средства коммуникации, а также использование побудительных, вопросительных и восклицательных предложений. Такая речь специфична и поэтому должна быть ситуативно уместна.

Речь основана на действии механизма ассоциаций и способности человеческого интеллекта восстанавливать прошлую информацию соотносительно той, которая воспринимается в данный момент времени. Эффект сопоставления достигается за счет создания партнерами общего информационного поля делового взаимодействия, которое способствует активному соучастию в общении и пониманию партнера. И речи при деловом общении часто используются эмоциональные возбудители (“риторические уловки”), которые вызывают у партнера те или иные эмоции, ощущения, переживания. При деловом общении важно вызвать у собеседника именно те эмоции, которые необходимы для достижения поставленных целей и намерений. Основным показателем в этом случае выступает *энергетика речи, ее экспрессия и тональность*. И. Ильинский отмечал, что: *интонации человеческого голоса бывают особенно*

красочны, разнообразны, глубоки и проникновенны, когда они произносятся

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

естественным, а не форсирующим голосом, и когда они произносятся так, то они глубоко проникают в душу слушателя, неся нужную мысль. Под интонациями понимаются все звуковые средства языка, связанные с голосом и не требующие концентрации внимания на ее держании речи.

Основными характеристиками человеческого голоса являются:

- *скорость речи* (быстрый темп речи свидетельствует об импульсивности собеседника, уверенности в себе; спокойная манера общения указывает на рассудительность, основательность, невозмутимость; заметные колебания темпа речи отражают неуверенность, недостаток уравновешенности, легкую возбудимость партнера по общению);
- *громкость* (повышенная громкость речи свидетельствует или об истинной силе побуждений, или о кичливости и самодовольстве; низкая громкость указывает на скромность, такт, сдержанность и слабость говорящего; сильные изменения в громкости речи отражают эмоциональное возбуждение партнера);
- *высота голоса* (грудной голос отражает повышенную эмоциональность мышления и речи; фальцет часто присущ человеку, у которого мышление и речь больше исходят из интеллекта; высокий пронзительный голос •— это признак волнения и страха, а низкий тон голоса отражает достоинство, расслабленность и покой);
- *артикуляция* (ясное и четкое произношение слов свидетельствует о внутренней самодисциплине, недостатке живости в общении; неясное, расплывчатое произношение отражает неуверенность, мягкость, уступчивость партнера);
- *режим речи* (ритмичное, ровное протекание слов с легкими периодическими колебаниями отражает богатство чувств, уравновешенность, хорошее настроение; правильное, строго циклическое изложение свидетельствует о сильном переживании, напряжении воли, дисциплине, педантичности говорящего; вялотекущая манера речи указывает на эмоционально насыщенную жизнь партнера, а угловато-отрывистая манера разговора - - на трезвое, целесообразное мышление).

Успешно передать свои мысли, выстроить последовательность умозаключений для обоснования необходимых выводов можно с помощью правильно поставленных вопросов. Немецкий философ Кант отмечал, что: *умение ставить вопросы есть уже важный и необходимый признак*

Глава 5 Межличностные коммуникации в управлении

303

ума или проницательности. Если вопрос сам по себе бессмыслен и требует бесполезных ответов, то кроме стыда для вопрошающего он имеет иногда еще и тот недостаток, что побуждает неосмотрительного слушателя к нелепым ответам и создает смешное зрелище: один (по выражению древних) доит козла, а другой держит под ним решето. Вопрос — это одна из логических форм, которая включает в себя исходную информацию, а также указания на ее недостаточность и необходимость дальнейшего дополнения и расширения. Использование вопросительных высказываний позволяет направлять беседу в нужное русло. Значение вопросов в деловом общении заключается в том, 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

- это удобная форма побуждения партнера к активному взаимодействию;
- это способ привлечения внимания партнера;
- с их: помощью можно наводить партнера на нужный ответ, например, требующий согласия;
- ответ на вопрос отражает отношение партнера к теме общения;
- правильно сформулированный вопрос позволяет исправить ошибку в аргументации или поведении;
- вопросы способствуют созданию доверительной обстановки общения.

В ходе делового общения партнеры могут использовать различные виды вопросов:

- *информационные* — для сбора необходимых сведений;
- *контрольные* — для проверки, следит ли партнер за сутью диалога;
- *ориентирующие* — придерживается ли партнер ранее высказанного мнения;
- *подтверждающие* — чтобы добиться взаимопонимания, одобрения;
- *ознакомительные* — для понимания целей и мнений партнера;
- *однополюсные* — повторение вопроса партнера в знак того, что вы поняли, о чем идет речь, и чтобы он это понял, а также для выигрыша времени для обдумывания информации;
- *встречные* — при правильной постановке ведут к сужению разговора и подводят партнера к согласию;
- *альтернативные* — предоставляют возможность выбора;
- *направляющие* — для возвращения партнера к теме разговора при отклонениях от сути диалога;
- *провокационные — с* целью установить действительные намерения партнера и его понимание ситуации;

- *вступительные* — позволяющие заинтересовать партнера в диалоге;
- *заключающие* — для подведения итогов делового общения. Ответы на вопросы партнера должны свидетельствовать о знании обсуждаемой проблемы. Поэтому, вступая в деловое общение, необходимо быть готовым к возможным вопросам и заранее предполагать об их содержании. Вопросы могут быть *закрытыми* (наводящие вопросы, на которые можно ответить коротко — “да” или “нет”) и *открытыми* (используются при разрешении проблемы или принятии решения и требующие изложения в ответе объемной информации: “Что является причиной сложившейся проблемной ситуации?”, “Что позволило Вам сделать такое заключение?” и т.п.) В ответах на вопросы могут быть использованы следующие рекомендации:

1) прежде чем отвечать на вопрос, сделайте паузу не менее 8 секунд;

2) если вопрос оказался сложным, состоящим из нескольких простых, то сначала разделит его на составляющие, а затем выясните, на какую из них следует отвечать вначале (вполне возможно, что партнера интересует нечто иное, не заложенное в вопросе);

3) если задается вопрос открытого типа, то следует уточнить, какая информация

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

конкретного характера интересует партнера (это позволяет выиграть время на обдумывание ответа, не сказать лишнего и более точно спрогнозировать ожидания партнера);

4) при непредвиденном вопросе не пытайтесь давать ответ, не имея достаточной информации, а попросите разрешения записать вопрос, чтобы ответить на него через некоторое время (в напряженной обстановке можно не отвечать на неожиданный вопрос подробно, а ограничиться кратким и энергичным ответом);

5) на провокационный вопрос, уводящий от темы беседы, следует дать краткий ответ, возвращающий партнера к прежнему диалогу;

6) если при ответе вас неправильно поняли, постарайтесь немедленно признать свою вину в том, что неудачно сформулировали свою мысль, и повторно выскажите свое мнение.

При *некорректных вопросах*, например, вторгающихся в коммерческую тайну, затрагивающих интимную сферу вашей жизни, оскорбляющих достоинства вашей личности целесообразно или не отвечать совсем, или использовать приемы ухода от ответа:

- ответ вопросом на вопрос;
- переадресовка вопроса более компетентному лицу;
- игнорирование, будто никакого вопроса не было,

- перевод разговора на другую тему;
- демонстрация полного непонимания;
- ссылка на срочное дело (необходимость немедленной встречи с кем-либо, телефонного разговора и т.п.);
- негативная оценка самого вопроса (“Что за наивный вопрос?”, “Этот вопрос звучит неприлично”);
- использование юмора, иронии (“И вы считаете это серьезным?”, “Вы задаете такой трудный вопрос, что мне на него и не ответить”).

В деловом общении слова и жесты могут быть раскодированы партнером по-разному. Взволнованная речь, путаница слов, большая воля чувствам могут исказить смысл высказываний настолько, что даже сам говорящий перестает понимать смысл высказанного. Боязнь быть неправильно понятым, показаться неосведомленным, встретить неодобрение или осуждение заставляет партнера нагромождать слова, скрывая истинные мотивы. Партнеры, как правило, говорят о самом важном лишь тогда, когда уверены, что ответ им ничем не грозит, что их действительно стремятся понять. На однозначность понимания информации влияют также зависимость от групповых норм поведения, уровень эмоциональной культуры, установки, прошлый опыт, интересы, ожидания и т.п. Чтобы обеспечить понимание, партнер должен постоянно сигнализировать говорящему о том, что именно точно воспринято, а что искажено. Это позволяет скорректировать сообщение и сделать его более понятным. Такой обмен сигналами прямой и обратной связи представляет собой процесс активного слушания.

Эффективность психологического контакта с партнером по деловому общению во многом определяется **умением слушать собеседника.** *Слушание — это односторонний*

https://право.информ2000.рф
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, при котором один собеседник передает, а другой воспринимает информацию, не прерывая его. В то же время слушание необходимо рассматривать как процесс, в ходе которого устанавливается психологическая связь между партнерами, возникает ощущение взаимопонимания и соучастия. Различают следующие основные формы слушания:

- сбор информации (нейтральная);
- оборонительное — скептическое отношение к собеседнику;
- наступательное — стремление уличить собеседника в отрицательных намерениях;
- вежливое — паузы между собственными высказываниями;
- селективное — слышит только то, что хочет услышать;

- активное — понимающий собеседник, располагающий к общению;
- пассивное -- умение показать собеседнику, что вы его слушаете, понимаете и готовы поддержать, но не вмешиваетесь в его монолог;
- эмпатическое — отражает сопереживание собеседнику, понимание его эмоционального состояния.

По значимости в деловом общении слушание находится на первом месте, занимая до 45% времени межличностных коммуникаций. При *активном* слушании на первый план выступает отражение информации и ее постоянное уточнение путем задания дополнительных вопросов: “Вы действительно присутствовали на этой встрече?”, использования парафраз: “Судя по всему, Вы намерены ...” или “Иными словами, Вы имели в виду...”. Такие приемы общения позволяют достичь одновременно две цели:

- обеспечение адекватной обратной связи и убеждение собеседника в том, что его информация принята правильно;
- информирование собеседника о том, что его слушает равный ему партнер, готовый нести ответственность за обсуждаемую информацию.

Навыки активного слушания незаменимы в деловых переговорах, когда партнер по общению равен или сильнее собеседника, а также в конфликтных ситуациях при агрессивном поведении собеседника. Техника активного слушания включает в себя такие приемы:

- поощрение (кивание, поддакивание);
- прояснение (переформулировка, уточнение);
- переспрашивание (пересказ “попугаем”);
- отражение (обращение к чувствам);
- подведение итогов (промежуточное уточнение).

Приемы активного слушания не срабатывают, если один из собеседников находится в состоянии сильного эмоционального возбуждения и не контролирует свои эмоции. В таком случае эффективны приемы *пассивного* слушания. Эмоциональное возбуждение собеседника возрастает и снижается по синусоидальному закону и, если отсутствуют дополнительные раздражители, постепенно затухает и человек успокаивается. Раздражителями в таком

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

случае могут быть и глухое молчание партнера по общению, и уточняющие вопросы, и успокаивающие увещевания. Лучшим воздействием на эмоционально возбужденного партнера являются так называемые “угу-реакции” типа “да-да, угу-угу, ну конечно и т.п.” Наиболее важным в таком общении является опасность впасть в

эмоциональное состояние собеседника, что, как правило, приводит к яркому конфликту и выяснению отношений.

Эмпатическое слушание, как отражение эмоционального состояния партнера по общению, не допускает советов, критики, поучения собеседника. Методика такого слушания применима только тогда, когда собеседник без принуждения партнером сам хочет поделиться своими переживаниями. Необходимо учитывать, что эмпатическое слушание - это не интерпретация скрытых от собеседника тайных мотивов поведения. Следует только отражать чувства партнера, но не объяснять ему причин возникновения этих чувств. Фразы типа “На самом деле это у тебя от того, что ты последний ребенок в семье” или “Ты скорее всего не правильно его понял” могут вызвать ответную агрессию, замкнутость, холодность.

В процессе слушания при деловом общении могут возникать так называемые *“саботажные сообщения)),* нарушающие психологический контакт и процедуру деловой беседы:

- *угрозы* (вызывают страх, подчинение, обиду, враждебность): “Если Вы не можете воздержаться в рабочее время от личных телефонных разговоров, мы подумаем о Вашем увольнении”;
- *приказы* (когда прибегают к власти над другими): “Тут нечего обсуждать, идите и выполняйте”;
- *критика* (негативная): “Вам недостает прилежания в работе”;
- *оскорбительные прозвища:* “Впервые встречаю такого идиота”;
- *слова-должники:* “Вам'следует смотреть фактам в лицо”, “Вы не должны обижаться на меня”;
- *сокрытие важной информации* (реплика-ловушка): “Вам наше предложение безусловно понравится” — не объяснив суть предложения;
- *допрос:* “Чем Вы занимались в рабочее время?”;
- *похвала с подвохом:* “Вас так любят дети. Не посмотрите за моим сыном, пока я схожу в театр?”;
- *диагноз мотивов поведения:* “У Вас в семье явно были нервнобольные”;

несвоевременные советы: “Надо было притормозить на повороте”; *убеждение логикой:* “Что Вы так бурно возмущаетесь, это логично при Вашей безалаберности”;

отказ от обсуждения: “Меня не интересуют Ваши рассуждения, и так все ясно”;

- *смена темы:* “Все, о чем Вы говорите, очень интересно... Смотрите, какая забавная собачонка”;

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

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

• *соревнование:* “Вчера получил интересное предложение... - - Это что, на прошлой неделе мне звонят из ...”.

Для успеха делового общения Д. **Карнеги** рекомендовал семь принципов обращения с партнером:

• улыбайтесь — это лучший способ произвести хорошее первое впечатление;
• помните имя и фамилию партнера по общению;
• проявляйте искренний интерес к другим людям;
• ведите разговор в кругу интересных собеседников;
• будьте хорошим слушателем, поощряйте других рассказывать Вам о себе;
• признавайте ценность и значимость другого человека;
• критикуя, помните о достоинстве человека.

5.5. Невербальная обратная связь

Личностное общение предполагает наличие обратной связи в форме встречной информации о результатах взаимодействия. Наиболее полно обратную связь отражает язык телодвижений, который широко используется всеми людьми, гораздо лучше слов передает их истинные мысли и настроения, но понимается немногими. В каждый момент времени восприятие человеком окружающего мира имеет конкретную психологическую окраску, что отражается мозгом в форме приказов различным частям тела занять определенное положение. Эти приказы практически не контролируются сознанием, а их отражение в знаках телодвижений играют в процессе общения очень большую роль. Крайне важно не только понимать язык телодвижений, но осознано говорить на этом языке и ощущать его восприятие окружающими.

Зигмунд Фрейд отмечал, что имеющий глаза да увидит, имеющий уши да услышит и убедится, что нет такой тайны, которую бы мог скрыть простой смертный. Губы его сомкнуты, но он пробалтывается кончиками пальцев. Изо всех пор рвется наружу признание. Поэтому задача заключается в том, чтобы увидеть самое сокровенное и разгадать его. Читать человека как книгу, значит понимать язык жестов, который дает более достоверную информацию о мыслях, чувствах и свойствах человека, чем его слова. Человек, как правило, не контролирует свои позы, жесты, выражение лица, тон голоса. Внимание собеседника сосредо-

точено на том, что и как лучше сказать, чтобы быть правильно понятым и добиться своей цели. Поэтому слова иногда больше скрывают истинные мысли и чувства, чем раскрывают их. Из всей совокупности жестов можно выделить условно следующие группы:

• *жесты — иллюстраторы* (жесты сообщения) — указатели, образные картины изображения, движения телом, своеобразные движения руками, соединяющими воображаемые предметы вместе;

• *жесты — регуляторы* (жесты отношения говорящего к чему-либо)

— улыбки, кивок, направление взгляда, целенаправленное движение руками;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

• *жесты — эмблемы* (заменители слов или фраз в общении) — например, сжатые в форме рукопожатия руки на уровне пояса означают “здравствуйте”, а поднятые над головой — “до свидания”;

• *жесты - - адаптаторы* (специфические привычки, связанные с движением рук) — почесывание, касание, поглаживание, перебира-ние отдельных предметов и т.п.;

• *жесты — аффекторы* — выражают через движения тела и мышцы лица определенные эмоции;

• *жесты — оценки* — почесывание подбородка, вытягивание указательного пальца вдоль щеки и т.д.;

• *жесты —уверенности* — соединение пальцев в пирамиду куполом вверх;

• *жесты нервозности и неуверенности* — переплетение пальцев рук, постукивание по столу пальцами, пощипывание ладони и т.д.;

• *жесты ожидания* - - потирание ладоней, медленное вытирание влажных ладоней о ткань;

• *жесты отрицания* — сложенные руки на груди, отклоненный назад корпус тела, скрещенные руки, дотрагивание до кончика носа;

• *жесты расположения* — прикладывание руки к груди, прерывистое прикосновение к собеседнику, движение рук ладонями вверх;

• *жесты агрессии и готовности* — человек стоит, положив руки на бедра.

Положение тела и головы передают большой объем важной информации о том, открыт человек для общения или нет, напряжен или удовлетворен. В ситуациях, когда человек не скрывает своих намерений, положение тела (поза) может быть описана прямой линией, соединяющей голову со ступнями. Если соответствие между мыслями и словами нарушается, то эта линия становится ломаной. Гибкие позы принимает смущенный и неуверенный человек.

Характерные позы стоя:

• *Руки опущены вдоль тела* — уверенный в себе человек, который в любых ситуациях действует спокойно и разумно. Его слова и поступки продуманы, логичны и корректны. Человек открыт и ведет себя естественно, чего ожидает и от других.

• *Руки в карманах или на бедрах* — человек настроен агрессивно и готов к атаке, это свидетельствует о его авторитарности, стремлении влиять на других, командовать.

• *Руки скрещены на груди* — неуверенный в себе человек, пытающийся скрыть это. Скрещенные руки являются защитной реакцией и демонстрируют реальный барьер в общении и взаимопонимании. Если такую позу принимает слушатель, это свидетельствует о его несогласии с вами, нежелании дальше слушать. Если в такой позе говорящий, то можно усомниться в его правдивости и искренности.

• *Руки заложены за спину* — жест превосходства и самоуверенности, позволяющий как бы выставлять вперед живот и грудь в неосознанной попытке бесстрашия. Если принять такую позу в стрессовой ситуации, то можете почувствовать некоторое облегчение,

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

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

расслабление и самоуверенность. Чем выше обхватывающая рука передвигается по другой руке, тем более человек сердится. Человек контролирует себя и вряд ли говорит всю правду.

Условно можно разделить все позы и жесты на *закрытые* (скрещенные руки или ноги), свидетельствующие о самозащите, неискренности и недоброжелательности, и *открытые,* свидетельствующие об уверенности в себе, спокойствии и готовности к контакту и взаимопониманию.

Открытые ладони

Жест открытости и правдивости, признания авторитета собеседника, доверия ему. Наилучший жест руками.

Ладони повернуты к себе

Сердечное приглашение к взаимопониманию и более тесному контакту. Слова, идущие от сердца.

Резко поворачивающиеся руки

Собеседник старается быть правильно понятым, активно жестикулирует, достаточно откровенен в своих высказываниях.

Глава 5. Межличностные коммуникации в управлении

311

Большой и указательный пальцы касаются

Сторонник педантичности, корректности, логики. Жест моралиста и наставника. Не путать с жестом “О 'Кей”.

Ладони вверх, пальцы полусогнуты

Притягивающий лидерство, власть. Стремление доминировать и управлять ситуацией.

Жест сцепленных рук

Руки переплетены перед лицом, сигнализируют о неоправданных ожиданиях и попытке скрыть свое негативное отношение.

Жест сцепленных рук, лежащих на столе или на коленях, если человек сидит

Даже если человек улыбается и говорит радостным голосом, жест выдает разочарование и попытку скрыть раздражение.

Жест “Пирамида”

Свидетельствует о самоуверенности, как бы заменяя собой слова “Я все это знаю”. Характерен для руководителей в разговоре с подчиненными, для людей, дающих другим наставления.

Агрессия

Взгляд поверх очков выдает критическое отношение к происходящему, заставляет другого собеседника защищаться и оправдываться. Хорошо, если человек снимает очки, когда говорит и надевает, когда слушает.

312

Часть II Управление трудовым коллективом

Покусывание очков

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Стремление потянуть время, подумать. Успокаивающий жест. Курильщики используют с этой лее целью сигареты, а ребенок сосет палец.

Мыслитель

Глубокое раздумье, погруженность в мир собственных мыслей и чувств. Сопровождает принятие окончательного решения.

Скука

Слушатель поддерживает голову рукой, чтобы не заснуть. Полное отсутствие интереса демонстрируется, когда голова полностью нежит в ладонях.. Часто при этом начинает постукивать кончиками пальцев или ногой, демонстрируя нетерпение, нежелание больше слушать

Действительный интерес проявляется, когда рука также слегка прислонена к щеке, но не поддерживает голову. Пальцы полусогнуты.

Критическая оценка

Когда указательный палец показывает вертикально вверх по щеке, а большой палец поддерживает подбородок, это говорит о том, что слушатель негативно или критически оценивает говорящего или ситуацию в целом. Не путать с жестом заинтересованности, когда указательный палец не выставляется.

Поглаживание подбородка

Жест принятия решения. Если после предыдущих оценочных жестов (скука, интерес, критическая оценка) попросить высказать свое мнение, то появляется жест поглаживания подбородка. Лучше не прерывать и не торопить его.

Авторитарность, агрессивность

Стремление командовать, навязать свои правила поведения. Правая рука сжата в кулак и поднята, как для удара. Часто сопровождается угрозами и повышенным тоном голоса.

Готовность к контакту

Ненапряженная поза, голова прямо, спокойное выражение лица, легкая улыбка. Проявление открытости и искренности.

Слушаю и повинуюсь

Готовность к полному подчинению собеседнику, восхищение им. Тело и голова наклонены набок, рука подпирает щеку.

Наклоненная набок голова и улыбка часто свидетельствует об игривом настроении, кокетстве, влюбленности.

Дым вверх

Если человек выпускает дым вверх, то он испытывает положительные чувства, уверенность в себе, превосходство над кем-то, положительная оценка 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

Дым вниз

Если дым выходит вниз, то человек испытывает отрицательные эмоции, негативно оценивает ситуацию, подозревает вас в чем-то нехорошем или пытается сам скрыть какие-то мысли. Если человек выпускает дым вниз и через уголок рта, это говорит о его сильном отрицательном отношении к ситуации и скрытном характере.

Характерные позиции стоя

Расположение партнеров в пространстве при общении изучает *про-ксемика.* Согласно американскому антропологу **Э. Холлу** каждый человек имеет свою личную территорию, куда, помимо пространства с материальными границами (квартира, дом, участок и т.п.), входит определенное воздушное пространство, окружающее его тело. Выделены следующие такие пространственные зоны, возникающие при общении партнеров:

- *интимная* (0-50 см), доступ в которую имеют лишь близкие, хорошо знакомые люди. Нарушение границ интимной зоны влечет за собой физиологические изменения в организме: учащенное сердцебиение, повышенное артериальное давление и содержание адреналина в крови. Преждевременное вторжение в интимную зону в процессе общения всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;
- *личная или персональная зона* (50-120 см) предполагает только визуальный контакт между партнерами в процессе общения с друзьями, коллегами;
- *социальная зона* (120-400 см), как правило, соблюдается во время деловых встреч в служебных помещениях с малознакомыми партнерами;
- *публичная зона* (свыше 400 см) обозначается при общении с большой группой людей в лекционной аудитории, при зрелищных выступлениях, на митингах и т.п.

Пространственное размещение собеседников в процессе общения несет определенную смысловую нагрузку. Так, третий человек, желающий принять участие в беседе двух партнеров, будет приглашен к общению лишь тогда, когда оба партнера развернут свои тела по отношению к не-

му и образуют с ним треугольник общения. Отказом от общения является вежливый поворот головы в сторону третьего лица при неподвижных торсах беседующих. В случае, когда двое из трех беседующих постепенно переключают внимание исключительно друг на друга, такая новая позиция собеседников служит четким сигналом третьему лицу о том, что он является нежелательным собеседником.

Разворот одной из ступней ног в сторону собеседника свидетельствует о заинтересованности в общении, разворот тел собеседников на угол 90° друг относительно друга снижает уровень невербального давления, а позиция непосредственно друг против друга наоборот усиливает это давление.

“Разрешите мне быть с вами абсолютно честным”: человек в открытой позе, показывает обе ладони собеседнику. Такая поза лучше любой другой свидетЪлъ-ствует о правдивости и искренности данного человека.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Атакующая поза', руки в карманах, большие пальцы выставлены наружу. Выставленные большие пальцы свидетельствуют о чувстве превосходства данного человека над собеседником. Поза характерна для руководителей в разговоре с подчиненными.

Скрывающий свои лидерские качества человек', руки сзади, большой палец выставлен наружу. Сильные и даже агрессивные люди часто принимают такую позу.

Атакующая поза: руки в карманах, большие пальцы наружу.

316

Часть U Управление трудовым коллективом

Руки, скрещенные сзади — поза самоуверенности и превосходства. Характерна для высокопоставленных персон и руководителей высокого ранга.

Оборонительная поза: перекрещены руки и ноги. Характерна для неуверенных людей, находящихся в незнакомой обстановке с незнакомыми людьми. При этом часто человек застегнут на все пуговицы и держится на удаленном расстоянии от других.

Замаскированное перекрещивание рук: ” держание самого себя за руку. Это полузащитная поза, ставящая неявный барьер с окружающими.

Сцепленные спереди руки - - неоправданные ожидания, негативное отношение к ситуации. Жест позволяет человеку сохранить спокойствие, так родители в детстве брали ребенка за руку в неприятных и опасных ситуациях.

Человек занял жесткую позицию: руки не только скрещены, но и пальцы плотно обжимают предплечья. Поза свидетельствует о негативно-подавленном отношении к ситуации.

Человек не уверен в себе и защищается барьером из скрещенных рук. Он чувству-ет себя скованно и не стремится к контакту и взаимопониманию. Возможно, вы ему не нравитесь или чем-то его обидели.

Глава 5. Межличностные коммуникации в управлении

317

Замаскированная нервозность. Замаскированный жест перекрещенных рук часто используется людьми, находящимися в попе зрения других в момент публичных выступлений. Человек также может дотронуться до сумки, браслета, часов или запонки, создавая этим барьер из рук, чтобы достичь чувства безопасности.

Поза неоправданных ожиданий и самоконтроля: рука обхватывает запястье или руку выше весьма сильно, как бы пытаясь удержать ее от неправильных действий Чем выше охвачена рука, тем напряженнее чувствует себя человек.

Готовность атаковать', скрещенные руки и сжатые в кулаки ладони говорят о враждебном отношении. Обычно эта поза сопровождается стиснутыми зубами и покраснением лица. За этим жестом обычно следует словесное или физическое нападение.

318

Часть П. Управление трудовым коллективом

Характерные позы сидя

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

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

Наилучшая поза для открытого и искреннего разговора должна быть также открытой:

• *руки не скрещены, а свободно лежат на подлокотниках',*

• *если нет подлокотников, руки лежат на коленях;*

• *корпус прямой и одновременно слегка расслабленный',*

• *ноги также не скрещены, естественно и свободно стоят прямо (позиция "нога на ногу" допустима и свидетельствует о большей раскрепощенности)',*

• *смотрит вам в глаза спокойно и внимательно',*

• *голова прямо (не наклоняет голову на бок, не "задирает нос", не смотрит исподлобья);*

• *плечи свободно опущены.*

Закрытые позы и жесты свидетельствуют о чувстве дискомфорта человека и стремлении защититься от неприятной ситуации

Обычная поза "Нога на ногу". Правая нога лежит на левой. Человек нервный, замкнутый, пытается защитить свою уязвимость, настроен отрицательно к происходящему событию.

"Американская позиция" указывает на то, что ваш партнер намерен возразить или бросить какой-либо вызов. Обычно это лидер и возмутитель спокойствия.

Отказ продолжать разговор, крайне отрицательное отношение к собеседнику или ситуации. Полностью закрытая поза\ руки скрещены на груди и "нога на ногу".

Неуверенная поза: "Нога на ногу", руки в замке поддерживают колено. Пытается скрыть неуверенность в себе.

Сплетенные ступни - усиленная оборонительная поза. Характерен для скромных и застенчивых женщин.

Как только человек начинает лгать, его тело самопроизвольно выполняет определенные движения, выдающие ложь. Подсознательные импульсы проявляют себя в виде жестов, противоречащих высказываниям человека. Среди множества микрожестов, свидетельствующих о лжи выделяют следующие: движения лицевых мышц, реакция зрачков, покраснение или побледнение кожи, увеличение количества миганий в минуту и т.д.

Некоторые характерные жесты неискренности и лжи

Прикрытие рта

Неосознанное стремление закрыть рот и подавить поток лжи, который из него выходит

Наиболее выражен у детей, по остается у человека на всю жизнь в более-утонченной форме.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Прикосновение ко рту

Свернутый жест прикрытия рта, наиболее характерный для подростков.

Прикосновение к носу

Еще более утонченная форма жеста прикрывания рта. В отличие от обычного почесывания носа человек лишь слегка прикасается к нему, легко потирает или одним движением касается носа. Первое естественное желание прикрыть рот под контролем сознания превращается в легкое прикосновение к носу.

Натирание глаза ("Ничего не вижу")

Человек трет глаз и смотрит в пол. Его брови немного приподняты, что выражает недоверие или удивление. Иногда сочетается со стиснутыми зубами ("ложь сквозь зубы") или с фальшивой улыбкой.

Глава 5 ***Межличностные*** *комм\'никацип в управлении*

321

Почесывание шеи и оттягивание воротника

Когда человек лжет, он испытывает легкое раздражение в чувствительных тканях лица и шеи и хочет почесать или погладить эти места, чтобы успокоиться.

Испуг

Эту женщину надо успокоить, она хочет, чтобы ее разубедили в чем-то. О страхе свидетельствуют широко открытые глаза с соответствующим выражением, приоткрытый рот и кусание пальцев.

Внутренний мир человека находит отражение в **положении головы, выражении лица и глаз.**

Полностью поднятая (выпрямленная) *голова* характеризует уверенность в себе, самосознание, внутреннюю свободу, открытость и внимание к окружающим, готовность к действиям, склонность к активному вмешательству в действия организационного окружения.

Подчеркнуто, слишком высоко поднятая голова, взгляд сверху создают условия для личностного дистанцирования и свидетельствуют об отсутствии близости, самопревознесении и высокомерии.

Запрокидывание головы назад характерно для смелых, импульсивных, вспыльчивых, мужественных, не колеблющихся личностей и свидетельствует о готовности или желании действовать, вызове по отношению к окружающим.

Склоненная набок голова, расслабленные мышцы шеи характеризуют отказ от собственной активности, полную открытость собеседнику, стремление идти навстречу, вплоть до покорности.

Качание головой из стороны в сторону, часто при слегка поднятых плечах и опущенных уголках рта выдают нерешительность, скепсис и осторожность.

322 *Часть II Управление трудовым коллективом*

Расслабленная, свисающая вниз голова отражает безволие, недостаток готовности к действиям и отражению внешнего воздействия, отсутствие надежд на лучшее будущее.

Наклоненная голова с направленным вниз взглядом выдает стремление подчиняться,

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

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

покорность (кивок головою вниз — выражение знака согласия).

В процессе делового общения собеседники прежде всего имеют в поле своего зрения **лицо партнера.** Мимическими признаками лица являются: радость, гнев, страх, отвращение, удивление, страдание, которые образуют структуру различных лицевых экспрессии и отражают эмоциональное состояние собеседника.

Наслаждение возникает при смаковании вкусовых впечатлений и наиболее выражено у лиц, у которых развиты кинестетические способности восприятия.

Испытующая гримаса (губы вытянуты вперед, могут быть приоткрыты или неплот! чкрыты) возникает при оценивании собеседника или его высказывании.

Протест (уголки рта слегка приподняты, рот может быть слегка приоткрыт) часто сопровождается широко открытыми глазами.

Удивление (рот открыт максимально), при ошеломлении, высшей степени удивления — глаза широко открыты, брови подняты вверх, на лбу образуются горизонтальные складки.

Озабоченность (губы вытянуты в трубочку) часто сопровождается оценивающим взглядом, направленным в пустоту.

Открытый рот (отвисшая челюсть) означает не только удивление, но и неспособность в данной ситуации принять решения, проявить волевое усилие.

Подчеркнуто закрытый (напряженный) рот свидетельствует о твердости характера, часто об отсутствии желания продолжить разговор, об отрицании возможного компромисса.

Сжатый рот (зачастую побелевшие втянутые губы, узкая полоска рта) означает отказ, отрицание, упорство и даже жестокость, упрямство и досаду.

“Вытянутое” лицо возникает при расслаблении уголков губ и свидетельствует о разочаровании, грусти, тоске, нехватке оптимизма; опущен-

ные уголки губ при напряженном рте характеризует активно-негативную позицию, злость, пренебрежение, отвращение, досаду, издевку.

Об отношении собеседника к партнеру и обсуждаемой проблеме можно судить по его **зрачкам.** При волнении зрачки увеличиваются в четыре раза по сравнению с нормальным размером, а при негативной реакции на ситуацию общения зрачки сокращаются. Когда собеседник смотрит на вас более двух третей времени разговора, это может означать, что собеседник находит вас интересным и привлекательным (зрачки увеличены) или чувствует к вам враждебность и невербально бросает вам вызов (зрачки сокращены). Когда собеседник пытается скрыть что-то от партнера или лжет, его глаза встречаются с глазами партнера менее одной трети времени разговора. Для установления хороших отношений с партнером по общению визуальный контакт должен существовать в течение 60-70% времени разговора. Продолжительность прямого визуального контакта зависит от особенностей национальной культуры, так, например, японцы практически никогда не смотрят в глаза собеседнику, предпочитая во время разговора смотреть на его шею. Важным аспектом является не только продолжительность визуального контакта, но и направление взгляда, та область лица и тела, на которую направлен взгляд.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Деловой взгляд, направленный на лоб собеседника, создает при общении деловую, серьезную атмосферу действительной заинтересованности собеседника.

Светский взгляд (направлен ниже уровня глаз собеседника) способствует созданию атмосферы непринужденного общения.

Интимный взгляд (направлен между грудью и глазами собеседника; при взгляде издалека это взгляд в центр треугольника между глазами и нижней половиной тела) свидетельствует о заинтересованности в собеседнике.

Взгляд поверх очков создает у собеседника впечатление о критическом отношении к нему, что вызывает серию защитных жестов: скрещивание рук на груди, закидывание одной ноги :.<* другую и т.п. Собеседнику, носящему очки, рекомендуется снимать их при визуальном контакте с партнером и надевать снова, выслушивая ответ.

Взгляд искоса говорит об интересе или о враждебности собеседника. Интерес проявляется в слегка поднятых бровях или улыбке, враждебность -- сопровождает опущенные, нахмуренные брови и опущенные уголки рта.

“Пустой” взгляд, установленный при этом в какую-то определенную точку, свидетельствует о смущении, стеснении, стыде, недостатке знаний и уверенности.

Быстрые, короткие, повторяющиеся взгляды подают сигнал к установлению контакта, а стремление избежать взгляда является одним из признаков затруднений и барьеров в общении. Пристальный, неподвижный взгляд также характеризует возникновение трудностей в общении.

“Вытаращенные” широко открытые глаза свидетельствуют о неожиданном удивлении, озабоченности, неожиданности встречи; могут быть сигналом внезапной радости или внезапного испуга, большого любопытства или растерянности, неспособности понять происходящее, полной невинности.

Полностью открытые глаза говорят о высокой восприимчивости, выражают мечтательность, беспредельное доверие, могут быть использованы как прием при создании образа наивного человека, простака.

Прикрытые “занавешенные” глаза выражают равнодушие, покорность, инертность и даже тупость; по отношению к собеседнику — это неподдельное отсутствие интереса, утомление разговором, скука, но порой может выражать высокомерие, чванство, высокое самомнение.

Суженный или прищуренный взгляд чаще всего означает пристальное наблюдение, напряженное внимание, а при взгляде сбоку — хитрость и коварство.

Сверкание глазами (резкое, повторяющееся, усиленное мигание) может быть сигналом неуверенности, затруднений, нервозности, нервной возбудимости.

Прямой взгляд с лицом, полностью обращенным к партнеру, обозначает интерес, уважение и самоуважение, открытую позицию, уверенность, готовность к контакту.

Взгляд, направленный вдаль, свидетельствует о задумчивости, сосредоточенности, сомнениях и колебаниях.

Взгляд, направленный “сквозь” партнера, выражает подчеркнутое неуважение,

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

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

возможность агрессивной реакции на собеседника.

Взгляд, направленный мимо партнера, означает эгоцентризм, направленность и нацеленность на себя.

Глава 5. Межличностные коммуникации в управлении

325

Взгляд сбоку выражает скептическое отношение к собеседнику, цинизм, незаметное тайное наблюдение, скрываемый интерес, дистанцию, недоверие, озабоченность.

Взгляд снизу (при наклоненной голове) при малой напряженности и согнутой спине означает подчинение, покорность, услужливость, но при сильном напряжении может выражать мобилизацию, готовность к борьбе.

Взгляд сверху вниз выражает чувство превосходства, гордость, высокомерие, презрение.

Взгляд вверх (“небесный”) при отсутствии напряжения в лице означает глубокое размышление, восхищение, очарованность, высокие мысли, но может быть связан с желанием создать видимость таких мыслей.

Твердый, фиксированный взгляд характеризует устремленность к цели, уверенность в себе. Жесткий, слишком фиксированный взгляд сопровождается сужением сектора обзора и означает бесцеремонность, недоверие, иногда проницательность, догадку, чаще всего скрытность и агрессивность.

Попеременный контакт глазами говорит о внимании, уважении к партнеру, полному доверию.

Оценивающе-блуждающий взгляд при движении снизу вверх и в стороны свидетельствует о восхищении и даже почитании, но при движении сверху вниз и в стороны означает критичность и подчас пренебрежение.

Спокойный взгляд выражает удовлетворенность, вдумчивость, рассудительность (но спокойный, вялый взгляд говорит о заторможенности, оцепенении).

Беспокойный взгляд свидетельствует о возбудимости, непостоянстве, замешательстве, отсутствии определенной направленности на восприятие собеседника и его информации.

Быстрые, торопливые движения глаз выдают болезненно развитую чувствительность, возбудимость.

ПРАКТИКУМ

Тест “Коммуникабельны ли Вы?”

Тест оценивает степень общительности и содержит 16 вопросов, на которые следует ответить одной из 3-х альтернатив: “да”, “нет”, “иногда”.

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?
2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невмоготу?
3. Вызывает ли у Вас смятение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
4. Вам предлагают командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-либо вопрос)?

7. Верите ли Вы, что существует проблема “отцов и детей” и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть Вам 1000 рублей, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане или в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была, (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли Вы отка-

заться от своего намерения, нежели стать в хвост и томиться в ожидании?

12. Боитесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть собственные, сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких “чужих” мнений на этот счет Вы не принимаете? Это так?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете ли Вы промолчать и не вступить в спор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

Ключ:

Да — 2 очка. Иногда — 1 очко. Нет —0.

Подсчитайте сумму набранных Вами очков

30-32 очка. Вы явно некоммуникабельны, и это Ваша беда, так как страдаете от этого больше всех Вы сами. Но и близким Вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий.

25-29 очков. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому у Вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если не ввергает Вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой.

19-24 очков. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях

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

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

порой слишком много сарказма без всякого на то основания.

328

Часть II Управление трудовым коллективом

14-18 очков. Нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний, “выходки” и многословие вьнива-ют у Вас раздражение.

9-13 очков. Вы весьма общительны, порой быть может даже сверх меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите.

4-8 очков. Вы, должно быть, “рубаха-парень”. Общительность бьет из Вас ключом, Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в “своей тарелке”. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете довести его до конца.

3 очка и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям — и на работе, и дома, и вообще повсюду — трудно с Вами.

Тест “Умение излагать свои мысли”

Ответьте, пожалуйста, “ДА” или “НЕТ” на предложенные вопросы:

1. Заботитесь ли Вы о том, чтобы быть понятым?

2. Подбираете ли Вы слова, соответствующие возрасту, образованию, интеллекту и общей культуре слушателя?

3. Обдумываете ли Вы форму изложения мысли, прежде чем высказаться?

4. Ваши распоряжения достаточно кратки?

I'лава 5. Межличностные коммуникации в управлении

329

5. Если слушатель не задает Вам вопросов после того, как Вы высказались, считаете ли Вы, что он Вас понял?

6. Достаточно ли ясно и точно Вы высказываетесь?

7. Следите ли Вы за логичностью Ваших мыслей и высказываний?

8. Выясняете ли Вы, что было не ясно в Ваших высказываниях? Побуждаете ли задавать вопросы?

9. Задаете ли Вы вопросы слушателям, чтобы понять их мысли и мне-

ния:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

10. Отличаете ли Вы факты от мнений?

11. Стараетесь ли Вы опровергнуть мысли собеседника?

12. Стараетесь ли Вы, чтобы слушатели всегда соглашались с Вами?

13. Используете ли Вы профессиональные термины, далеко не всем понятные?

14 Говорите ли Вы вежливо и дружелюбно?

15. Следите ли Вы за впечатлением, производимым вашими словами?

16. Делаете ли вы паузы'для обдумывания?

Ключ:

Вы получаете по 1 баллу за ответы **"НЕТ"** на вопросы 5, 11, 12, 13 и по 1 баллу за ответы "ДА" на все остальные вопросы.

Результат:

от 12 до 16 баллов: отличный результат; **от 10 до 11 баллов:** средний; **меньше 9 баллов:** плохой.

Тест "Умение слушать"

Ответьте, пожалуйста, "ДА" или "НЕТ" на следующие вопросы'.

1. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать и дальше слушать уже неинтересно.

2. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.

3. Мое внимание полностью сосредоточено на рассказе.

4. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.

5. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.

6. Если тема мне неинтересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.

7. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.

8. Не каждый человек заслуживает моего внимания.

9. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.

10. Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен.

11. Когда понял суть рассказа, я начинаю обдумывать то, что я скажу в свою очередь.

12. Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.

13. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.

14. Чаще всего я слушаю из вежливости.

15. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.

16. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.

17. В разговоре я чаще говорю собеседнику "ДА" (выражая понимание), чем "НЕТ".

18. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.

19. Люди охотно беседуют со мной.

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

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

20. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу свое мнение.

21. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремится к этому.

22. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.

23. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.

'

Глава 5. Межличностные коммуникации в управлении

331

24. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.

25. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.

26. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.

27. *Я* поправляю ошибки в речи собеседника (ударения, термины, вульгаризмы).

28. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным, слишком молодым.

29. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже малознакомыми.

30. Обычно я больше слушаю других, чем говорю сам.

Ключ:

Вы получаете по 1 баллу за ответ “ДА” на вопросы: 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30. Также вы получаете по 1 баллу за ответы “НЕТ” на вопросы: 1,5,6,7,8, 11, 12, 14, 16,20,21,24,25,27,28.

;

Подсчитайте сумму баллов

25-30 баллов: Вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у Вас есть, чему поучиться. Надеемся, Вы объективно и честно оценили свое умение слушать.

20-24 балла: Вы - - хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками ключа). Желаем успехов в овладении этим искусством.

15-19: вероятно, Вы считаете себя хорошим слушателем, но Вас можно, скорее, отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают Вам овладеть искусством слушания.

10-14 баллов: Вас следует отнести к людям, плохо умеющим слушать. Кое-что Вы делаете правильно, и это позволяет Вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше Вы делаете неправильно, и это отталкивает Ваших собеседников.

Часть II. Управление трудовым коллективом

Меньше 9 баллов: Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверяя свои ответы с оценками ключа. Неумение слушать лишает Вас величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

одиночеству.

Рекомендуемая литература

1. *Гришина И.В.* Я и другие: общение в трудовом коллективе. Л., 1990.
2. *Дизель П.М., Раньян У.М.* Поведение человека в организации. М., 1993.
3. *Кнорринг В И.* Искусство управления: Учебник. М., 1997.
4. *Кричевский Р.Л.* Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М., 1996.
5. *Кузьмин И.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. М., 1994.
6. Курс практической психологии, или Как научиться работать и добиваться успеха. Для высшего управленческого персонала: Учебное пособие. / Авт.-сост. Р.Р. Кашапов. Ижевск, 1996.
7. *Лэнд П.Э.* Менеджмент — искусство управлять: Секреты и опыт практического менеджмента. М., 1996.
8. *Фомин Ю.А.* Психология делового общения. Минск, 2000.

Глава 6. Конфликты в трудовом коллективе

6.1. Разрешение конфликтных ситуаций

Бесконфликтное организационное окружение лишено права на активное существование. Как полное отсутствие стрессов означает с точки зрения **Г. Селье** смерть личности, так и отсутствие каких-либо конфликтных ситуаций свидетельствует о полном творческом застое в трудовом коллективе. По этой причине конфликтные ситуации как инициаторы стресса можно рассматривать с позиций как положительного (активизирующего), так и отрицательного (дестабилизирующего) влияния на организационное окружение. Несомненно, конфликт не всегда имеет положительный характер, но во многих случаях помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выработать альтернативные решения. Это повышает эффективность процесса коллегиального принятия решений, дает возможность открыто высказать свое мнение и тем самым удовлетворить потребности в уважении и власти.

Открытый конфликт, в котором разногласия относятся к производственной сфере и отражают различные пути и способы достижения единой цели, сравнительно безобиден. *Скрытый,* "тлеющий" конфликт затрагивает, как правило, сферу межличностных отношений. В истоках таких конфликтов лежит неудовлетворенность социальных потребностей человека в коллективе, низкий статус положения, недостаток уважения со стороны окружающих, отсутствие чувства защищенности в коллективе, недостаток условий для самовыражения и самоутверждения.

Установлено, что около 80% производственных конфликтов имеют социально-психологическую основу и, как правило, перерастают из открытых в скрытые, межличностные, замешанные на чувствах и взаимоотношениях. В результате напряжение не устраняется даже при безу-

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

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

пречно отрегулированной деловой части конфликта, а лишь переносится в другую зону организационного взаимодействия.

Понятие конфликта (конфликтной ситуации) имеет множество определений и толкований. Одно из них определяет **конфликт как "отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона старается предпринять все возможное, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне достичь аналогичного".**

Итак, конфликт может быть *функциональным* и служить повышению эффективности организации и *дисфункциональным* и приводить к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности совместной деятельности. Роль конфликта в организационном поведении и взаимодействии зависит от эффективности управления конфликтной ситуацией. Для этого необходимо знать и понимать причины ее возникновения, которые, как правило, не всегда являются столкновением личностей.

Причины конфликтов

Исходя из латинского корня слова "конфликт", его дословный перевод звучит как "столкновение" и конфликт возникает там, где сталкиваются разные желания, различные альтернативы, а принятие однозначного решения затруднено. Чем больше возможных вариантов принятия решения и критериев их эффективности, тем резче столкновение и глубже конфликт.

Даже при всей очевидности мотива конфликта необходимо учитывать то, что, разрешая конфликтную ситуацию, человек склонен концентрировать свое внимание на том, что находится на первом плане. Остальное, чаще всего наиболее важное, остается вне поля зрения. Кроме того, моноказуальные (имеющие в своей основе только одну причину) конфликты являются редким случаем и нельзя ограничиваться лишь тем, что лежит на поверхности. Необходимо анализировать глубже, искать скрытые причины, не упускать из поля зрения сопутствующие мотивы.

У любого конфликта обычно имеется несколько причин, среди которых выделяют как общие:

- ограниченность ресурсов, подлежащих внутриорганизационному распределению;
- взаимозависимость заданий;
- различия в целях;

- различия в представлениях и ценностях;
- различия в деловой культуре и манере поведения;
- неудовлетворительные коммуникации.

Распределение ресурсов. Материальные, трудовые, финансовые, временные и иные ресурсы любой, даже лидирующей на рынке организации носят ограниченный характер. Решение о распределении ограниченных объемов ресурсов между их пользователями принимает руководство организации (подразделения). Ограниченность ресурсов ведет к

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

неравноценному распределению их объемов между отдельными производственными группами (принцип “Всем сестрам по серьгам” — уравниловки в распределении, применим крайне редко). Учитывая, что, независимо от вида ресурса, каждая группа желает получить его не меньше, а больше, конфликты по причине неравноценного распределения ресурсов практически неизбежны.

Взаимозависимость задач. Совместная деятельность в организационном окружении во многих случаях ставит отдельного сотрудника или производственную группу в прямую или косвенную зависимость от принимаемого решения или результата труда другого человека или группы. По этой причине при неадекватной работе отдельного человека или подразделений взаимозависимость задач становится причиной конфликтной ситуации. Возникновению таких ситуаций во многом способствуют недостатки организационных структур управления: в линейных структурах — иерархическая зависимость уровней управления, в функциональных — узкая специализация функций управления и противоречия задач линейных и функциональных подразделений, в матричных — нарушение принципов единоначалия и т.п.

Различия в целях. Возможность возникновения конфликтных ситуаций возрастает с повышением сложности структуры управления и ростом числа специализированных подразделений. Барьеры между специализированными функциями управления приводят к росту приоритета целей подразделений над общими целями организации, что может служить причиной групповых конфликтов.

Различия в представлениях и ценностях. Оценка любой ситуации всегда связана с желанием достичь определенной цели или превосходства. Поэтому вместо объективной оценки ситуации, как правило, рассматриваются только те аспекты и альтернативы, которые благоприятны для удовлетворения личных потребностей. Ценностная ориентация человека

или группы зачастую не совпадает с организационными принципами и методами управления. Так, высококвалифицированный персонал предпочитает независимость и не приемлет мелочной опеки руководства; подчиненный может настаивать на своем праве высказывать свое мнение по любому поводу, что подрывает устои единоначалия руководителя и т.п.

Различия в деловой культуре, манере поведения и жизненном опыте. Известно, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, возрасте, социальном положении, уровне жизни и т.п. снижают степень взаимопонимания и сотрудничества в организационном окружении. Кроме того, индивидуальные особенности характера, воспитания, предыдущего социального опыта зачастую не соответствуют философии организации, принципам взаимодействия и служат причинами конфликтов.

Неудовлетворительные коммуникации. Наличие намеренно скрытой или искаженной информации в организационном окружении являются как причинами, так и следствиями конфликтов. Такие причины могут иметь объективную основу, связанную с действием информации как одного из источников власти и воздействием закона расщепления управленческой информации. Однако, чаще всего, неудовлетворительные

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

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

коммуникации возникают по причинам неэффективного руководства, низкой деловой культуры, подковерной борьбы за лидерство и т.п.

Типизация конфликтов

Все многообразие конфликтов в организационном окружении можно свести к двум группам: производственные и личностные, среди которых превалируют:

- мотивационные конфликты;
- конфликты коммуникаций;
- конфликты власти и безвластия;
- внутриличностный конфликт;
- межличностный конфликт;
- конфликт между личностью и группой;
- межгрупповой конфликт.

Мотивационные конфликты. В мотивации организационного поведения особую роль играет свобода как осознанная необходимость, ограниченная структурными особенностями и философией организации. Наличие свободы в организационном окружении выдвигает на

первый план психологические потребности в мотивации персонала. Развитое чувство свободы и собственного достоинства при их прямом или косвенном ущемлении пробуждают огромную психическую энергию, нацеленную на конфликт. В других случаях “недогрузка” в работе и соответственно низкий производственный статус могут явиться причинами конфликта, также как и “перегрузка”, которая не всегда имеет ожидаемое признание.

Конфликты коммуникаций. Коммуникационные конфликты неизбежны, когда нарушена обратная связь между субъектом и объектом управления или когда в силу сложившихся обстоятельств или психологических особенностей между партнерами превалирует селективное слушание (слышит то, что желает услышать). Аналогичная ситуация создается тогда, когда к сотруднику не поступает информация о том, что его признают и уважают. Отсутствие знаков признания способствует развитию неуверенности и служит причиной конфликта с окружением.

Конфликты власти и безвластия. Индивидуальные мотивы поведения, возможности и способности отдельного сотрудника не всегда отвечают стратегическим целям руководства организации. Понятия коллегиальности управления, самоуправления трудового коллектива и единоначалия отдельными группами лиц воспринимаются по-разному, что приводит к появлению оппозиции руководству. Неспособность сотрудничества с конструктивной оппозицией или противоборства деструктивной означает кризис власти и соответственно внутриорганизационный конфликт. Жесткость авторитарного и организационного стилей руководства также ставят рядового сотрудника зачастую на сторону оппозиции и вызывают межличностные конфликты.

Внутриличностный конфликт. Одной из наиболее распространенных форм такого конфликта является *ролевой* конфликт, когда к одному сотруднику предъявляют

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

противоречивые требования, даются противоречивые задания или требуют взаимоисключающих результатов. Ролевой конфликт зачастую имеет в своей основе перегрузку работника должностными обязанностями или когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями (внеплановые командировки и задания на выходные дни и т.п.).

Межличностный конфликт. Такой конфликт наиболее распространен, но в различных организационных окружениях проявляется по-разному. Это может быть столкновение личностей с разными чертами

характера, взглядами, ценностями или борьба руководителя за ограниченные ресурсы или лидерство.

Конфликт между личностью и группой. Конфликт такого типа характерен для неформальных групп в случае несовпадения ожиданий индивида с правилами и нормами группового поведения. Он характерен также для производственных групп, когда для решения производственных задач руководитель начинает применять непопулярные меры административного воздействия.

Межгрупповой конфликт. Такой конфликт характерен для сложных организационных структур и возникает, как правило, из-за несоответствия целей линейных и функциональных подразделений, разных критериев оценки результатов труда, узости специализации и т.п. Среди неформальных групп такие конфликты могут возникать по причинам соперничества лидеров. Характерным межгрупповым конфликтом является непрекращающаяся борьба между профсоюзами и администрацией.

Управление конфликтными ситуациями

В зависимости от эффективности управления последствия конфликтов могут способствовать развитию взаимодействия в организационном окружении, но могут носить и дисфункциональный характер, создавая условия для возобновления или возникновения новых конфликтных ситуаций. Дисфункциональными последствиями конфликта могут быть:

- неудовлетворенность, нарушение морально-психологического климата, повышение текучести кадров, снижение производительности труда;
- снижение уровня сотрудничества в будущем, развитие настороженности в коллективе;
- повышение сплоченности группы и развитие непродуктивной конкуренции с другими группами в организации;
- создание и укрепление “образа врага” в лице другой конфликтующей стороны и искажение представления о ее целях;
- частичное или полное сворачивание взаимодействия и общения с другой конфликтующей стороной;
- усиление враждебности между конфликтующими сторонами по мере сокращения взаимных контактов;
- придание большего значения достигнутому успеху в разрешении конфликта, чем

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

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

решению реальной проблемы конфликта.

Глава б Конфликты в трудовом коллективе

339

Различают *структурные методы* и *межличностные стили* разрешения конфликтных ситуаций. К числу структурных методов относят:

- разъяснение требований к работе;
- координационные и интеграционные механизмы;
- общеорганизационные комплексные цели;
- структурирование системы вознаграждения.

Разъяснение требований к работе. Этот метод является одним из лучших в управлении персоналом с целью предотвращения дисфункционального конфликта и основан на детальном разъяснении сотрудникам заданий, возможностей информационного обеспечения, путей и • способов взаимодействия, возможных взаимозависимостей, уровня достигаемых результатов и т.п. При использовании этого метода важна роль руководителя как координатора заданий, регламентов управления, правил и процедур выполнения работ, а также принятой системы контроля исполнения и оценки индивидуального вклада в решение задач подразделения.

Координационные и интеграционные механизмы. Одним из самых распространенных координационных механизмов является иерархическая структура руководства и подчинения (цепь команд). Если два и более подчиненных имеют разногласия по какому-либо вопросу, то конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю. Принцип единоначалия укрепляет иерархическую структуру и способствует предотвращению и разрешению конфликтных ситуаций, так как заранее известна и четко исполняется соподчиненность звеньев управления и отдельных сотрудников. Для предотвращения межгрупповых конфликтов и разрешения возникающих споров полезны средства интеграции в форме межфункциональных групп, совместных совещаний, координаторов проектов в матричной структуре управления и т.п.

Общеорганизационные комплексные цели. Идея, заложенная в основу этого метода, заключается в кооперации усилий ряда отдельных сотрудников, групп, подразделений для достижения общей цели. По сути это метод управления организацией или подразделением по целям, когда на всех уровнях управления вплоть до исполнителя устанавливаются скоординированные цели, направленные на достижение главной цели организации. В этом случае особую важность приобретает грамотно сформулированная миссия организации и гибкая система контроля и координации.

12*

340 *Часть II Управление трудовым коллективом*

Структурирование системы вознаграждения. Вознаграждение можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение сотрудников, чтобы избежать дисфункциональных последствий. В основу этого метода положено систематическое скоординированное использование системы вознаграждения и поощрения тех уровней управления и отдельных лиц, которые способствовали осуществлению

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

общеорганизационных, а не местнических целей. Этот метод дает возможность руководителям подразделений самостоятельно решать, каким образом вести себя в конфликтах с другими подразделениями, чтобы не нарушать условий достижения целей организации.

В межличностных конфликтах важно оценить неизбежность конфликта, его цели, средства, силы и поддержку обеих сторон. Самое опасное — это не замечать назревшего конфликта, что накаляет эмоции и втягивает в конфликт новых участников. Для разрешения конфликта необходимо:

- взять под контроль эмоции, осознать причину своего страха, гнева, обиды;
- понять истинные причины и цели конфликта, осознать “чего я добиваюсь?”, “чего он добивается?”;
- локализовать конфликт, не выдвигать несколько причин, не вспоминать прошлых обид;
- внимательно выслушать оппонента и понять его позицию, попросить высказать факты, но не домыслы;
- установить доброжелательный тон разговора;
- разобрать конфликт пункт за пунктом, пытаясь не переубедить (это, как правило, бесполезно), а прийти к согласию;
- мыслить позитивно, то есть найти общность взглядов и интересов;
- согласится с тем, в чем оппонент прав;
- помнить, что ничто так не разоружает оппонента, как создание ему условий почетного отступления;
- при необходимости прибегнуть к услугам “третейского” судьи, то есть авторитетного третьего лица.

В практике разрешение конфликтных ситуаций рекомендуется использовать две возможные стратегии:

- **партнерство** — ориентация на учет интересов и потребностей второй конфликтующей стороны, поиск согласия и приумножение общих интересов;
- **напористость** - - реализация собственных интересов, достижение собственных целей;

Глава 6 Конфликты в трудовом коллективе

341

Внутри этих двух стратегий существуют пять основных тактик поведения:

- *избегание* (низкие значения напористости и партнерства одновременно) — стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным;
- *уступка или приспособление* (низкое значение напористости при высоком стремлении к партнерству) — стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий, готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями и претензиями;

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

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

• *противоборство или соперничество* (высокое значение напористости при низком значении партнерства) — стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, занятие жесткой позиции непримиримого антагонизма, в случае сопротивления - применение власти, принуждения, давления, использование зависимости партнера;

• *компромисс* (средние значения напористости и партнерства) -стремление урегулировать разногласия, уступая в чем-то взамен на уступки партнера, поиск средних решений, когда никто много не теряет, но много и не выигрывает;

• *сотрудничество* (высокие значения напористости и партнерства) — поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения.

Тактика сотрудничества позволяет достичь наиболее эффективных решений при сохранении дружеских отношений. Однако специалисты-психологи утверждают о необходимости использования всех пяти тактик в зависимости от условий конкретной конфликтной ситуации

6.2. Трудовые конфликты между работниками и работодателями

Разрешение индивидуальных трудовых споров

Под **индивидуальным трудовым спором** Трудовой кодекс РФ понимает “неурегулированные разногласия между работодателем и работником по вопросам применения законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, со-

глашения, трудового договора (в том числе об установлении или изменении индивидуальных условий труда), о которых заявлено в орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров” (гл. 60, ст. 381). Факт расторжения прежних трудовых отношений с работником или отказ от заключения трудового договора со стороны работодателя не является основанием для уклонения от рассмотрения трудового спора. Индивидуальные трудовые споры рассматриваются комиссиями по трудовым спорам и судами.

Такие комиссии образуются по инициативе работников и (или) работодателей на паритетных началах. Представители работников избираются в комиссию общим собранием (конференцией) работников организации или делегируются представительным органом работников с последующим утверждением общим собранием. Представители работодателя назначаются в комиссию руководителем организации. Комиссия по трудовым спорам избирает из своего состава председателя и секретаря комиссии, имеет свою печать, а организационно-технические обеспечивается работодателем. В крупных организациях решением общего собрания работников такие комиссии могут быть организованы в структурных подразделениях организации.

Работник может обратиться в комиссию в трехмесячный срок со дня обнаружения им факта нарушения своего права. Комиссия по трудовым спорам рассматривает индивидуальный трудовой спор, если работник самостоятельно или с участием своего представителя не урегулировал разногласие путем переговоров с работодателем.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Комиссия обязана зарегистрировать поступившее заявление работника и рассмотреть индивидуальный трудовой спор в течение десяти календарных дней со дня подачи заявления. Спор рассматривается при обязательном присутствии работника или уполномоченного им представителя, если работник письменно не заявил о своем желании рассмотреть спор без его участия. Если работник дважды не явился на заседание комиссии по рассмотрению его заявления о трудовом споре, то комиссия вправе снять с рассмотрения заявление работника. Такое решение комиссии не лишает работника права повторной подачи в пределах установленного срока заявления о рассмотрении трудового спора.

Комиссия вправе вызывать на свое заседание свидетелей, экспертов, а работодатель обязан по запросу комиссии предоставить в установленные сроки необходимые документы. Заседание комиссии считается правомочным, если на нем присутствовали не менее половины членов как со стороны работников организации, так и со стороны работодателя. Про-

токол заседания комиссии заверяется подписью председателя или его заместителя и печатью комиссии.

Комиссия принимает решение тайным голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании ее членов. В решении обязательно освещается его суть и обоснование со ссылками на нормативные правовые акты, а также приводятся результаты голосования. Комиссия в течение трех дней со дня принятия решения вручает заверенные копии решения работнику и работодателю.

Решение комиссии может быть обжаловано в десятидневный срок, по истечении которого решение становится обязательным для исполнения в течение трех дней. При неисполнении решения комиссии в установленный срок работнику выдается удостоверение, являющееся исполнительным документом. На основании удостоверения, предъявленного к исполнению в течение трехмесячного срока, решение комиссии приводится в исполнение судебным приставом в принудительном порядке.

Комиссия не выдает работнику удостоверения, если работодатель или работник обратились в установленный срок с заявлением о перенесении трудового спора в суд. Основаниями для такого переноса трудового спора могут являться: задержка комиссией рассмотрения заявления работника на более, чем установленный десятидневный срок, или обжалование решения комиссии как работником, так и работодателем в десятидневный срок со дня вручения им копии решения комиссии.

В судах рассматриваются индивидуальные трудовые споры по заявлениям работника, работодателя или профессионального союза, защищающего интересы работника, при несогласии с решением комиссии или при обращении в суд, минуя комиссию, а также по заявлению прокурора, если решение комиссии не соответствует законам или иным нормативным правовым актам. Суд принимает к рассмотрению заявления:

- *работника* — о восстановлении на работе, независимо от оснований для прекращения трудового договора; об изменении даты и формулировки причины увольнения;

https://право.информ2000.рф
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 переводе на другую работу; об оплате за время вынужденного прогула или о выплате разницы в заработной плате за время выполнения нижеоплачиваемой работы;

• *работодателя* — о возмещении работником вреда, причиненного организации, если иное не предусмотрено федеральными законами.

Непосредственно в судах рассматриваются также индивидуальные трудовые споры:

• *об отказе в приеме на работу;*

• *по заявлениям лиц, работающих по трудовому договору у работодателей — физических лиц',*

• *по заявлениям лиц, считающих, что они подверглись дискриминации.*

Работник вправе обратиться в суд за разрешением индивидуального трудового спора в течение трех месяцев со дня обнаружения им нарушения своих прав, а по спорам об увольнении — в течение одного месяца со дня вручения ему копии приказа об увольнении или выдачи трудовой книжки. Работодатель имеет право обратиться в суд по спорам о возмещении работником вреда, причиненного организации, в течение одного года с момента обнаружения факта нанесения работником ущерба организации.

При вынесении решений по трудовым спорам в .пользу работников суд в соответствии со ст. 394 Трудового кодекса РФ обязует работодателя возместить работнику причиненный материальный ущерб. В случае увольнения без законного основания или с нарушением установленного порядка увольнения либо незаконного перевода на другую работу суд может по требованию работника вынести решение о возмещении работнику денежной компенсации причиненного морального вреда. Размер компенсации устанавливается судом.

Разрешение коллективных трудовых споров

Коллективный трудовой спор — это неурегулированные разногласия между работниками (их представителями) и работодателями (их представителями) по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений, а также в связи с отказом работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии в организации актов, содержащих нормы трудового права.

Правом выдвижения требований работодателю обладают работники,, профессиональные союзы и их объединения или иные представители, избираемые работниками. Работники вправе выдвигать свои требования работодателю на соответствующих собраниях, если на них присутствовало не менее половины работающих (на конференции — не менее двух третей избранных делегатов). Требования работников излагаются в письменной форме и направляются работодателю.

Моментом начала коллективного трудового спора является день сообщения решения работодателя об отклонении всех или части требова-

ний работников или несообщения работодателем своего решения в письменной форме в течение трех рабочих дней со дня получения требований работников. Датой начала

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

коллективного спора может служить дата составления протокола разногласий в ходе коллективных переговоров.

Порядок рассмотрения коллективных трудовых споров содержит следующие процедуры:

- рассмотрение спора примирительной комиссией;
- рассмотрение спора с участием посредника;
- рассмотрение спора в трудовом арбитраже.

Рассмотрение коллективного трудового спора *примирительной комиссией* является обязательным этапом. Если стороны трудового спора не достигли согласия в примирительной комиссии, то рассмотрение спора продолжается с участием посредника, а далее в арбитраже. Ни одна из сторон коллективного трудового спора не вправе уклоняться от участия в примирительных процедурах.

Примирительная комиссия создается соответствующим приказом работодателя и решением представителя работников в срок до трех рабочих дней с момента начала коллективного трудового спора. Примирительная комиссия формируется из представителей сторон трудового спора на равноправной основе. Необходимые условия для работы комиссии создает работодатель.

Коллективный трудовой спор должен быть рассмотрен комиссией в срок до пяти рабочих дней с момента издания приказа об ее создании. Этот срок может быть продлен по взаимному согласию сторон. Решение по трудовому спору принимается комиссией по соглашению сторон, оформляется протоколом, имеет для сторон трудового спора обязательную силу и исполняется в порядке и сроки, которые устанавливаются примирительной комиссией.

Если согласия сторон в примирительной комиссии не было достигнуто, то после составления комиссией протокола разногласий стороны трудового спора могут в течение трех рабочих дней пригласить *посредника.* Рассмотрение трудового спора с участием посредника осуществляется в срок до семи дней со дня его приглашения и завершается принятием сторонами трудового спора согласованного решения в письменной форме, или составлением протокола разногласий.

При наличии продолжающихся разногласий стороны формируют *трудовой арбитраж,* который представляет собой временно действую-

щий орган по рассмотрению трудового спора. Такой арбитраж создается в срок не позднее трех рабочих дней со дня окончания рассмотрения спора примирительной комиссией или с участием посредника. Состав, регламент и полномочия арбитража оформляются соответствующим решением работодателя, представителя работников и Службы по урегулированию коллективных трудовых споров.

Служба по урегулированию коллективных трудовых споров — это система государственных органов (подразделений), формируемых в составе федерального органа исполнительной власти по труду, соответствующих органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, предназначенная для

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

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

содействия в разрешении коллективных трудовых споров путем организации примирительных процедур и участия в них.

В состав полномочий Службы входит:

- осуществление уведомительной регистрации коллективных трудовых споров;
- проверка в случае необходимости полномочия представителей сторон коллективного трудового спора;
- формирование списка трудовых арбитров;
- проведение подготовки трудовых арбитров, специализирующихся в* разрешении коллективных трудовых упоров;
- выявление и обобщение причин и условий возникновения коллективных трудовых споров, подготовка предложений по их устранению;
- оказание методической помощи сторонам коллективного трудового спора на всех этапах разрешения этих споров;
- организация в установленном порядке финансирования примирительных процедур;
- организация работ по урегулированию коллективных трудовых споров во взаимодействии с представителями работников и работодателей, органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Для работников Службы установлено право при предъявлении удостоверения установленного образца беспрепятственного посещения организации в целях урегулирования коллективного трудового спора, выявления и устранения причин, порождающих эти споры.

Если примирительные процедуры не привели к разрешению коллективного трудового спора либо работодатель уклоняется от примиритель-

ных процедур, не выполняет соглашение, достигнутое в ходе разрешения спора, то работники или их представители в соответствии со ст. 37 Конституции Российской Федерации вправе приступить к *организации забастовки.* Представители работодателя не вправе организовывать забастовки и принимать в ней участие. Участие работников в забастовке является сугубо добровольным. *Лица, принуждающие работников к участию или к отказу от участия в забастовке несут дисциплинарную, административную или уголовную ответственность.*

Решение об объявлении забастовки принимается собранием (конференцией) работников организации (обосрбленного подразделения) по предложению представительного органа работников, ранее уполномоченного работниками на разрешение коллективного трудового спора. Собрание (конференция) работников считается правомочным, если на нем присутствовало не менее двух третей от общего числа работников (делегатов). Решение считается принятым, если за него проголосовало не менее половины работников, присутствующих на собрании. При невозможности проведения собрания работников представительный орган работников имеет право утвердить свое

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

решение, собрав подписи более половины работников организаций в поддержку проведения забастовки.

После пяти дней работы примирительной комиссии по урегулированию коллективного трудового спора может быть однократно объявлена одночасовая *предупредительная забастовка,* о которой работодатель должен быть предупрежден в письменной форме не позднее чем за три рабочих дня. Далее работодатель в письменной форме не позднее чем за десять календарных дней предупреждается о начале *предстоящей забастовки.* В решении об объявлении забастовки указываются:

- дата и время начала забастовки, ее предполагаемая продолжительность и предполагаемое количество участников;
- перечень разногласий, послуживших основанием для объявления забастовки;
- наименование органа, возглавляющего забастовку, состав представителей работников, уполномоченных на участие в примирительных процедурах;
- предложения по *минимуму необходимых работ,* выполняемому в организации в период проведения забастовки (при необеспечении минимума необходимых работ (услуг) забастовка может быть признана незаконной).

Работодатель предупреждает о предстоящей забастовке Службу по урегулированию коллективных трудовых споров. В период проведения забастовки стороны коллективного трудового спора обязаны продолжать разрешение этого спора путем проведения примирительных процедур. В соответствии со ст. 55 Конституции Российской Федерации являются незаконными и не допускаются забастовки:

- в периоды введения военного или чрезвычайного положения либо особых мер в соответствии с законодательством о чрезвычайном положении; в органах и организациях Вооруженных сил Российской Федерации, правоохранительных органах, подразделениях Министерства по чрезвычайным ситуациям,
- в организациях, связанных с жизнеобеспечением населения, в том случае, если проведение забастовки создает угрозу обороне страны, безопасности государства, жизни и здоровью людей. Право на забастовку может быть ограничено федеральным законом.

Участие в забастовке не может рассматриваться как нарушение трудовой дисциплины и служить основанием для расторжения трудового договора, за исключением случаев неисполнения обязанности прекратить забастовку по решению суда о признании забастовки незаконной. Забастовка при наличии коллективного трудового спора признается незаконной, если она была объявлена без учета сроков, процедур и требований, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации.

На время забастовки за участвующими в ней работниками сохраняются место, работы и должность, а не участвующие в забастовке, но в связи с ее проведением не имеющие возможности выполнять свою работу и заявившие в письменной форме о начале в связи с этим простоя, имеют право на оплату простоя не по вине работника

6.3. Переговоры

Переговоры представляют собой обмен мнениями с целью 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

взаимоприемлемых условий и содержат три основные фазы: подготовки, переговорного процесса и анализа результатов.

Все участники переговоров имеют свои собственные интересы — это потребности, желания и ожидания, которые направляют ход переговоров. Интересы отличаются от позиций - - утверждений, требований и предложений, которые стороны выдвигают в процессе переговоров. По-

зиция — это средство, а не цель. Для достижения целей переговоров недостаточно отстаивать определенные позиции. Итог переговоров должен удовлетворять запросы обеих сторон, в крайнем случае, лучше, чем при отсутствии всякого соглашения.

Хорошо подготовленный участник переговоров должен искать за позициями свои интересы, определять приоритеты в своих, интересах, учитывать интересы противоположной стороны.

Благодаря различиям перспектив, ресурсов и интересов договаривающихся сторон, возникает возможность повысить ценность результатов переговоров. Суть переговоров заключается в осознании того, как эти различия могут помочь каждой из сторон оказаться по окончании переговоров в лучшем положении, чем при отсутствии соглашения. Лучшими являются те переговоры, на которых рассматриваются несколько возможных вариантов соглашения. Чем больше вариантов будет рассмотрено, тем выше вероятность того, что один из них действительно удовлетворит интересам договаривающихся сторон.

Хорошо подготовленный участник переговоров стремится повысить ценность соглашения путем выработки корпоративной стратегии, извлечь пользу из различий в предпочтениях', к риску, темпам хозяйственной деятельности участников, ощущениям превосходства над другой стороной, предельной ценности предмета переговоров.

Не всякие переговоры приводят к достижению соглашения. Иногда предпочтительным является шаг к прерыванию переговоров, если есть иные варианты разрешения обсуждаемой проблемы. Договаривающаяся сторона может достичь своих интересов двумя путями: заключить соглашение или выбрать альтернативу ведения переговоров с другим составом участников. Для успешного ведения переговоров необходимо выработать такой вариант решения, который был бы *наилучшей альтернативой* вырабатываемому на переговорах соглашению. В ином случае переговоры следует прервать. Наилучшую альтернативу следует готовить до начала переговоров, чтобы определиться с моментом ухода с переговоров.

Хорошо подготовленный участник переговоров должен знать свою наилучшую альтернативу, управлять (улучшать) ею в процессе переговоров, знать, рассматривать и учитывать альтернативы других сторон.

Независимо от того, насколько понятны интересы договаривающихся сторон, каким разнообразием способов согласования мнений располагают участники переговоров практически всегда на переговорах возникают

конфликтные ситуации. Для достижения собственных целей необходимо понимать,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

что лучше убедить противоположную сторону в том, что определенный результат справедлив, чем проявить упрямство в защите своих интересов. Критерии справедливости необходимы и для убеждения остальных участников, и для защиты от несправедливого отношения к себе. Чтобы убедить себя и противоположную сторону в справедливости предлагаемого решения, необходимо ссылаться на некие внешние стандарты, прецеденты или другие объективные критерии легитимности (правильности принимаемого решения). Критерии легитимности помогают участникам переговоров сделать выбор среди возможных вариантов решений, а также предоставляют набор инструментов для обоснования окончательного решения.

Хорошо подготовленный участник переговоров должен изучить критерии справедливости, рассматривать в ходе переговоров любые справедливые способы принятия решения, быть готовым к тому, чтобы помочь противоположной стороне уяснить достигнутый на переговорах результат.

Во время ведения переговоров стороны должны стремиться к установлению хороших коммуникационных связей. Правильные коммуникации способствуют устранению недопонимания и повышают эффективность переговоров.

Хорошо подготовленный участник переговоров должен проявить интерес к двухстороннему общению, уметь слушать, предугадывать возражения сторон и обдуманно реагировать на приводимые доводы, быть готовым изложить свою позицию в сообщении, не допускающем двоякого толкования.

Исключительно важным элементом любых переговоров является уровень взаимоотношений, который устанавливается между договаривающимися сторонами. Качество взаимоотношений не достигается случайным образом, а представляет собой результат конкретного поведения участников. Для построения эффективных рабочих отношений необходимы продуманные действия, которые должны вести к взаимопониманию, развивать доверие и уважение друг к другу, стимулировать взаимное убеждение, обеспечивать баланс доказательств и эмоций.

Хорошо подготовленный участник переговоров должен уметь не смешивать вопросы взаимоотношений и сути переговоров, делать конструктивные шаги к улучшению отношений.

При подготовке к переговорам не следует заострять внимание на том, с чего их начать, а необходимо приступить к делу с мыслью о том, чем

Глава 6. Конфликты в трудовом коллективе

351

оно должно завершиться. Завершая переговоры, стороны принимают на себя определенные обязательства в форме соглашения. Для того чтобы считать переговоры успешными, обязательства должны быть четкими, хорошо продуманными и долговременными. Лишь обладая ясными представлениями о том, какие результаты будут желательными в качестве итога каждого раунда и переговоров в целом, участники смогут полностью реализовать свою нацеленность на конечный результат. Понимание того, что является целью очередного раунда: достижение, окончательного решения или обсуждение

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

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

вариантов, служит основой для выработки определенной тактики ведения переговоров.

Хорошо подготовленный участник переговоров заранее планирует обязательства по поводу конкретных действий, четко определяет цели и прогнозирует результаты, а также процесс ведения заседаний, планирует процесс формирования обязательств.

Важную роль в создании эффективного психологического климата переговоров играет взаиморасположение участников (рис. 1.28):

- угловая позиция позволяет хорошо видеть глаза и жесты собеседника, создавать у него ощущение собственной значимости, свободы и естественности поведения, открытости и искренности; при этом стороны демонстрируют свое уважение и дружелюбие;
- позиция сотрудничества демонстрирует равноправие и доверие собеседников, каждый впускает партнера на свою территорию, подчеркивая общий интерес к решению проблемы, что способствует созданию неформальной атмосферы разговора с максимальной искренностью обоих участников;
- соревновательно-оборонительная позиция, где стол является естественным барьером между собеседниками и приводит к тому, что каждый занимает жесткую позицию, отстаивая свои интересы;
- независимую позицию занимают люди, которые не хотят общаться друг с другом или испытывают взаимную неприязнь, что говорит об отсутствии интереса к переговорам или даже о враждебности.

Если переговоры ведутся несколькими участниками и им предлагается сесть, где каждый захочет, то легко определить личный статус каждого по тому месту, которое он сам себе отводит (рис. 1.28). Здесь наибольшее влияние имеет участник А, сидящий во главе стола спиной к стене. Второе по степени влияния занял участник В, он также видит всех присутствующих, но сидит спиной к двери. Ближе всех к “главному” сел С, отведя себе тем самым третье по важности место. Четвертое по важ-

ности место у Д, а самое скромное место отвел себе участник Е. Участник В будет скорее всего вести себя несколько конфронтационно по отношению к лидеру А, участник С будет выражать лидеру одобрение и согласие, а участник Е продемонстрирует готовность подчиниться любому решению лидера. При проведении деловых бесед с участием нескольких человек для создания атмосферы сотрудничества лучше всего служит круглый стол с одинаковыми креслами вокруг него (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Возможные позиции собеседников при переговорах', а *—угловая позиция.* б *— позиция сотрудничества,* в *— соревновательно-оборонительная позиция, г — независимая позиция,* д *— позиции при многосторонних переговорах,* с *— позиции круглого стола.*

Глава 6 Конфликты в трудовом коллективе

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

6.4. Психологическая саморегуляция и предупреждение стрессов

Повседневная деятельность и отдых, способ существования человека определяются понятием *жизнедеятельность*. Стремление человечества к повышению комфортности среды жизнедеятельности, к обеспечению защиты от естественных негативных воздействий привело во многих регионах нашей планеты к разрушению колыбели человечества — биосферы, и созданию новой среды обитания — техносферы. **Техносфера** — *это регион биосферы в прошлом, преобразованный людьми с помощью прямого или косвенного воздействия технических средств с целью наилучшего соответствия своим материальным и социально -экономическим потребностям.* Практически все урбанизированное население нашей планеты проживает в техносфере, где условия обитания существенно отличаются от биосферных прежде всего повышенным влиянием на человека негативных техногенных, антропогенных, экономических, социальных, информационных и прочих факторов. В условиях техносферы негативные воздействия обусловлены влиянием элементов техносферы (машины, оборудование, сооружения и т.п.) и действиями человека.

Обитание и жизнедеятельность человека в условиях техносферы требует определенных действий, реакций, напряжения и, как следствие, характеризуется резким возрастанием психологических нагрузок. Необходимость решить проблему защиты человека от воздействия неблагоприятных факторов явилось важной предпосылкой создания учения о стрессе. **Стресс** — *это состояние психологического напряжения, возникающего под воздействием внешних раздражителей, а по своему существу — это способ достижения устойчивости организма в ответ на действие отрицательных факторов.*

Первоначальное понимание стресса (Ганс Селье, 1907-1982 гг.) относилось к неспецифическим реакциям организма на действие любого раздражителя. Дальнейшее развитие учения о стрессе последователями Г. Селье привело к пониманию *психологического стресса* и его роли в развитии болезней стресса, возникающих в результате эмоционального перенапряжения.

Самым распространенным стрессором у человека является эмоциональный раздражитель. Обычно стресс связан с приятными или неприятными переживаниями. Приятное или неприятное эмоциональное воз-

буждение сопровождается возрастанием физиологического стресса. Желание избежать стресса является невозможным, да и нежелательным. Согласно гипотезе Г. Селье отсутствие раздражителей или их избыток в равной мере сопровождается возрастанием стресса (“Чтобы придать смысл нашей жизни, мы должны поставить перед собой сложную и долговременную задачу. Нам следует стремиться к цели, достижение которой требует напряженной работы. Отсутствие же таковой цели — один из самых сильных стрессов, вызывающих язву желудка, инфаркт, гипертонию или просто обрекающих человека на безрадостное прозябание”).

По Г. Селье существует два вида стресса: *эустресс* (предполагает возникновение

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

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

желательного положительного эффекта) и *дистресс* (отрицательная реакция на раздражитель). Отмечено, что один и тот же стресс может вызывать у разных людей различные реакции (“факторы обуславливания” по Г. Селье). Под влиянием этих факторов нормально переносимая степень стресса может стать болезнетворной и вызвать “болезнь адаптации v человека.

Различные психологические проявления стресса находят отражение в физиологических реакциях организма. Наличие прямой корреляции между физиологическими реакциями и психологическими характеристиками стресса позволяет использовать изменения физиологических реакций в качестве объективных показателей эмоционального напряжения человека.

Стресс возникает в результате воздействия на человека элементов техносферы и социального окружения. По этой причине различают физиологические и психологические стрессоры. *Физиологические стрессоры* включают в себя: болевые воздействия, чрезмерные физические нагрузки, экстремальные воздействия внешней среды (жара, холод и т.п.), а *психологические',* ответственность за что-либо или кого-либо, необходимость принятия решений, обида, конфликт, переживания, сигналы опасности. Стрессоры могут быть как постоянно действующие, реально существующие, так и вероятные, предполагаемые. Наибольшее разрушительное воздействие, на организм человека оказывают психологические стрессоры, которые вызывают стрессы: *информационные* (результат воздействия информационных перегрузок) и *эмоциональные* (проявляются при угрозах, обидах, в конфликтных ситуациях). Степень тяжести давления стрессоров на психику человека американские психологи Т. Холмс и Р. Рейком оценивают по 100 — балльной шкале.

Глава 6 Конфликты в трудовом коллективе

355

Смерть партнера (мужа, жены)	100
Развод	73
Разлад в супружеской жизни (разрыв)	65
Тюремное заключение	63
Смерть близкого члена семьи	63
Серьезная травма, заболевание	53
Брак	50
Потеря работы	47
Выход на пенсию	45
Изменения в состоянии здоровья члена семьи	44
Беременность	40
Сексуальные проблемы	39
Появление нового члена семьи	39
Перемена места работы	39
Изменения в финансовом состоянии	37
Смерть близкого друга	37

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

Перевод на другую работу	36
Серьезные разногласия с партнером	35
Крупный долг	31
Приближение срока уплаты долга	30
Уход сына или дочери из родного дома	29
Конфликты с тестем, тещей (свекром, свекровью)	29
Исключительный личный поступок или достижение	27
Поступление в школу или ее окончание	26
Перемена в условиях жизни	25
Смена привычек	24
Проблемы и конфликты с руководством	23
Изменения рабочего времени или условий работы	20
Смена места проживания	20
Перемена школы	20
Смена вида отдыха	19
Перемена в общественной деятельности	18
Мелкий долг	16
Перемены в режиме дня	15
Перемены в семье	15
Перемены в привычном образе питания	13
Отпуск	13
Праздник	12
Проступок (штраф за безбилетный проезд и т.п.)	11

По мнению разработчиков такой градации общий показатель степени тяжести аккумулируется (суммируется). Набрав, например, в течение года более 300 баллов, человек стоит перед угрозой достаточно серьезной реакции организма: депрессии, психосоматических заболеваний (инфаркт, астма, аллергия и т.п.). Опасность заболевания не зависит от вида (положительный или отрицательный) раздражителя. Так, можно в течение одного года пережить ряд радостных событий: закончить обучение в аспирантуре, защитить диссертацию, получить государственную премию в области науки и техники, трудоустроиться на престижное рабочее место, выйти замуж, забеременеть, родить ребенка и т.д., которые в сумме принесут более 200 баллов. Но, если к этим приятным событиям добавится финансовый крах (по типу последствий дефолта 1998 г.) и крупный финансовый долг, то неизбежен переход за критическую черту в 300 баллов.

Г. Селье выделяет три фазы развития стресса: тревоги, сопротивляемости и истощения. Личности с устойчивой положительной психологической ориентацией в состоянии преодолеть фазу тревоги и включиться в активную борьбу со стрессовыми факторами. Эмоционально неустойчивых людей охватывает тревога, переходящая в страх, а далее сразу наступает истощение, принимающее форму обреченности и отчаяния. Таким образом, 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

зависимости от психологической ориентации личности реакция на стрессоры может быть *активной* (при стрессе эффективность деятельности продолжает расти до определенного предела -- “стресс льва”) или *пассивной* (эффективность деятельности сразу падает -“стресс кролика”).

Помимо личностных особенностей на возникновение соматических заболеваний существенное влияние оказывает морально - психологический климат в организационном окружении человека. Стремление человека занять в коллективе место, не соответствующее его реальным возможностям, чрезмерный уровень притязаний, зачастую приводят к развитию сердечно-сосудистых заболеваний. Выраженная целеустремленность, честолюбие и нетерпимость к своему ближайшему окружению - это серьезный повод для хронических коронарных патологий. Недооценка личности окружающими может привести ее к гипертонии. Для страдающих язвенной болезнью характерны тревожность, раздражительность, повышенная исполнительность и обостренное чувство долга. Таким людям присуща заниженная самооценка, чрезмерная ранимость, стеснительность, обидчивость, неуверенность в себе. Отмечено, что такие люди стремятся сделать существенно больше своих возможностей,

^

для них характерно желание активного преодоления трудностей в сочетании с высокой внутренней тревогой.

Основной движущей силой активизации жизнедеятельности человека являются потребности, которые могут иметь материальный, социальный, интеллектуальный и иной характер. Удовлетворенная потребность вызывает положительные *эмоции*, неудовлетворенная — отрицательные или противоречивые (амбивалентные). *Под эмоцией понимается переживание человека своего личного отношения к предметам, действиям - других людей и к самому себе.* Человек всегда живет в мире разнообразных эмоций, которые чередуются в зависимости от жизненных ситуаций. Положительные эмоции при воздействии на нервную систему способствуют духовному и физическому оздоровлению организма, отрицательные — угнетают и ведут к его разрушению. В зависимости от продолжительности и интенсивности действия эмоций различают эмоциональные состояния: настроения, страсти и аффекта.

Настроение отличается слабой интенсивностью, малой длительностью протекания и “туманностью” переживаний.

Страсть — это более сильное, глубокое и длительное эмоциональное состояние, мобилизующее личность на достижение поставленных целей. При этом под влиянием страсти возможно как положительное формирование личности, так и ее разрушение.

Аффект — это своеобразное эмоциональное состояние, протекающее с большой и резко выраженной интенсивностью. Эмоции в таком состоянии носят бурное внешнее проявление, захватывают личность в целом, поведение человека бесконтрольно и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

безотчетно. При определенных условиях любые эмоции могут доходить до аффекта.

Специалисты по проблемам стресса отмечают, что большинство стрессов в жизни человека инициируется и воспроизводится им самим. Из древних времен известно выражение философа Эпиктета “Людей расстраивают не события, а то, как они на них смотрят”. Важнейшим приемом, направленным на борьбу со стрессом, является *психотерапия.* Методы психотерапии направлены на разрешение внутренних конфликтов личности, которые, как правило, являются инициаторами стрессов. Преодоление стрессовых проявлений является вполне достижимой задачей, но при этом следует иметь в виду то обстоятельство, что человек обычно осознает расхождения между требованиями, которые предъявляются к нему в различных ситуациях и возможностями их выполнения. Расхождения в требованиях и возможностях приводят к невозможности управления эмоциями в стрессовой ситуации.

358

Часть II Управление трудовым коллективом

Устойчивость к воздействию стрессоров может быть сформирована и поддерживаться на достаточном уровне различными путями. Одним из них является эмоциональная тренировка и тщательное обучение с использованием игровых ситуаций. Такая тренировка исходит из положения о взаимосвязи психики и жизнедеятельности человека. В результате сопоставления и анализа накопленных сведений по психологическому воздействию на человека различных факторов немецкий психиатр И. **Щульц** в 1932 году разработал оригинальный вариант “аутогенной тренировки”. Освоив приемы такой тренировки, человек становится спокойнее, улучшается его самочувствие, сон, изменяется отношение к конфликтным ситуациям. В аутогенной тренировке И. Шульц выделил низшую и высшую ступени. Низшая — это овладение методами регуляции мышечного тонуса, достижение релаксации путем представления состояния тяжести и тепла, высшая -- направлена на обучение умению сконцентрировать внимание на определенных объектах и состояниях.

Глава 6 Конфликты в трудовом коллективе

359

ПРАКТИКУМ

Тест “Стратегия и тактика поведения конфликтной ситуации”

Для оценки индивидуальной стратегии и тактики поведения в конфликтной ситуации эффективен тест американского психолога К.Н. Томаса. Предлагаются 30 утверждений, характеризующих ту или иную тактику поведения, по каждому утверждению следует выбрать один ответ из двух вариантов, который наиболее точно характеризует Ваше обычное поведение в конфликте

Содержание теста:

1.

А. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

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

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

B. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2.

A. Я стараюсь найти компромиссное решение.

B. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов партнера и моих собственных.

3.

A. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

B. Я стремлюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

4.

A. Я стараюсь найти компромиссное решение.

B. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.

A. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

B. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать болезненной напряженности.

6.

A. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

B. Я стараюсь добиться своего.

7.

A. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем. чтобы со временем решить его окончательно.

B. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего. 8.

A. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

B. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоит суть затронутых интересов и спорных вопросов.

9.

A. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

B. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего. 10.

A. Я твердо стремлюсь достичь своего.

B. Я пытаюсь найти компромиссное решение. **11.**

A. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

B. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения. 12.

A. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

B. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.

13.

A. Я предлагаю среднюю позицию.

B. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему. 14.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

A. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

B. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов. 15.

A. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

B. Я стремлюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16.

A. Я стараюсь не задеть чувств другого.

B. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции. 17.

A. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

B. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

Глава 6 Конфликты в трудовом коллективе

361

18.

A. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

B. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19.

A. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

B. Я стремлюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20.

A. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

B. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21.

A. Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.

B. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы. 22.

A. Я пытаюсь найти позицию, находящуюся посередине между моей позицией и позицией партнера.

B. Я отстаиваю свои желания. 23.

A. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

B. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

A. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.

B. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу. 25.

A. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

B. Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.

26.

A. Я предлагаю среднюю позицию.

B. Я обычно озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

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

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

27.

A. Зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры.

B. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

A. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

B. Улаживая ситуацию, я часто стремлюсь найти поддержку у другого.

29.

A. Я предлагаю среднюю позицию.

B. Не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30.

A. Я стараюсь не задеть чувств другого.

B. Я всегда занимаю такую позицию в споре, при которой мы совместно с заинтересованным человеком могли бы добиться успеха.

Оптимальной считается такая стратегия поведения в конфликтной ситуации, при которой применяются все пять тактик в определенном интервале уровня балльной оценки (от 5 до 7 баллов, см. график).

Баллы

12 И 10 9

8 7 6

5 4 3 2 1

П С К И У Тактики (по заглавным буквам)

Для оценки результатов тестирования используют следующий ключ:

Тактика № вопроса	Противоборство	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Уступка
				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		в
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

8	А	В			
9	В			А	
10	А		В		
11		А			в
12			в	А	
13	В		А		
14	В	А			
15				В	А
16	В				А
17	А			В	
18			В		А
19		А		в	
20		А	в		
21		В		А	
22	В		А		
23		А		В	
24			В		А
25	А				В
26		В			А
27				А	В
28	А	В			
29			А	В	
30		В			А

Если полученный результат отличается от оптимального **(ниже 5 баллов и выше 7 баллов** по отдельным тактикам), то следует реже прибегать к тактике, имеющей завышенные значения, и чаще использовать тактики с заниженными значениями по результатам тестирования.

Укажите, какие тактики целесообразно применять в каждой из следующих конфликтных ситуаций: а) истинные интересы скрываются, но доводы одинаково убедительны;

364

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

б) одинаково значимы цели и важны подходы обеих сторон;

в) принятие решения должно быть быстрым и Вы убеждены в своей правоте;

г) конфликтная ситуация разрешится сама собой через определенное время;

д) решение проблемы важнее для партнера, чем для Вас.

Деловая игра "У озера"

Игровая модель предусматривает непосредственное ролевое взаимодействие игроков (проведение переговоров) и ставит целью отработку навыков подготовки и проведения многосторонних переговоров Участниками переговоров являются директора предприятий А, В и С, мэр города, лидер профсоюза и председатель Комитета по охранен природы. Роли директоров предприятий разведены по функциональным целям в зависимости от характера взаимодействия предприятия с окружающей средой (озером). Каждой роли обеспечен набор альтернатив, установлены значения доходов и расходов для каждой альтернативы. Часть ролевых функций охвачена обратными связями, что позволяет анализировать, каким образом планируется осуществление санкций по отношению к тем участникам, которые не выполняют своих обязательств. Конечной целью каждого игрока является максимизация собственных доходов.

Игровая модель

В городе, расположенном на берегу озера, находятся 9 (6) градообразующих предприятий, деятельность которых в различной степени связана о озером (табл. 3)

Таблица 2.2

Классификация градообразующих предприятий

Тип предприятия	Количество предприятий	Взаимодействие с озером	
		Потребление воды	Загрязнение воды
А	3(2)	Потребляют	Загрязняют
В	3(2)	Потребляют	Не загрязняют
С	3(2)	Не потребляют	Загрязняют
Город		Потребляет	Загрязняет

В начале игры у каждого предприятия имеется 80 у.е., у города начального капитала нет. Стоимость временных очистных сооружений для предприятия составляет 80 у.е., для

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы
Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)

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

города — 160у.е. Временные очистные сооружения функционируют один год. Стоимость постоянных очистных сооружений для предприятия составляет 150у.е., для города— 300 у.е.

Доход предприятий, не потребляющего воду (группа С), постоянен и равен 60 у.е. в год. Доход предприятий, потребляющих воду (группы А и В), зависит от степени чистоты воды. При положении индикатора чистоты воды на отметке 100 доход равен 100 у.е., на отметке 80-80у.е. и т.п., *а при положении индикатора на отметках ниже нуля предприятие получает не доход, а убыток в соответствии с положением индикатора. В начале игры индикатор находится на отметке 100. Сброс каждым из предприятий неочищенных стоков в озеро переводит индикатор вниз на 10 пунктов, а сброс неочищенных сроков городом переводит индикатор вниз на 20 пунктов. Сброс стоков, строительство очистных сооружений, очистка озера, доходы и убытки происходят и определяются в последний день года.*

Муниципальный налог на доход предприятий составляет 30%.

Затраты предприятия при переходе на новую продукцию, не связанную с потреблением воды, но связанную с загрязнением озера, составляют 150 у.е., переход на выпуск новой продукции происходит в один день года. Доход предприятия после перехода на производство новой продукции является постоянным и составляет 90у.е.

Затраты на очистку озера составляют 800 у.е. при 9 предприятиях и 560 у. е. при 6 предприятиях. После очистки озера индикатор чистоты воды поднимается на 80 пунктов при 9 предприятиях и на 60 пунктов при 6 предприятиях. При положении индикатора на отметке 200 вода является абсолютно чистой.

Инспекция Комитета по охране природы проводит мониторинг и штрафует тех, кто сбрасывает в озеро неочищенные стоки. Величину штрафа устанавливает председатель Комитета, но в размере не более 50% от дохода предприятия (города). Комитет может также закрыть предприятие, сбрасывающее неочищенный стоки, сроком на один год. Доход закрытого предприятия равен нулю и штраф с предприятия не взимается.

Мэр города избирается ежегодно. При чистой воде (индикатор на отметках 100 и более) вероятность избрания мэра на новый срок равна 100%. При загрязненной воде (индикатор на отметках ниже 100 и до

50) вероятность избрания равна 50 %, при грязной воде (индикатор на отметках ниже 50) она равна 25%. При отказе в переизбрании мэр меняется должностью с лидером профсоюзов. Выборы производятся в последний день года. Мэр города может быть также смещен со своей должности в последний день года решением Совета директоров двумя третями голосов. При этом мэром становится один из директоров предприятий (по решению Совета), а мэр становится директором этого предприятия.

Обязательные отчисления в фонд профсоюза составляют 5% от дохода предприятия. Лидер профсоюза может объявить забастовку на любом предприятии. Забастовка объявляется в последний день года, при этом доход предприятия уменьшается на 20%. При вторичном объявлении забастовки на одном предприятии директор этого 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

смещается и меняется должностью с лидером профсоюза.

При смене должности (мэра, директора предприятия, лидера профсоюза) игрок переходит на новую должность с тем доходом, который имеет предприятие (город, профсоюз) на момент смены должности. Игра продолжается 6 лет.

Рекомендуемая литература

1. *Аграшенков А.В.* Психология на каждый день. Советы, рекомендации, тесты. М, 1997.

2. *Андреев В.И.* Конфликтология: искусство спора, ведение переговоров и разрешения конфликтов. Казань, 1992.

3. *Бородкин Ф.М., Коряк НМ.* Внимание: конфликт! Новосибирск, 1989.

4. *Зайцев А.К.* Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993.

5. *Зигерт В , Ланг Л.* Руководить без конфликтов. М., 1990.

6. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент: Психотехника управления и самотренировки. М., 1995.

7. *Бобзин В С., Решетников М.М.* Аутогенная тренировка. Л., 1986.

8. Трудовой кодекс Российской Федерации. М., 2001.

9. *Фишер Р., Эрдель Д.* Подготовка к переговорам. М., 1996.

10. *Фонтана Д.* Как справиться со стрессами. М., 1995.

Учебное пособие

Федосеев Вячеслав Николаевич Капустин Сергей Николаевич

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

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.

Бумага офсетная. Уч.-изд. л. 16,94 Усл. печ. л. 23. Тираж 5000 экз. Заказ № 322

Общероссийский классификатор продукции ОК 005-93,том 2; 953005 — книги, брошюры, литература учебная

Отпечатано с готовых диапозитивов заказчика

во ФГУП ИПК “Ульяновский Дом Печати”

432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

ISBN 5-94692-836-8

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

Отредактировал и опубликовал на сайте : PRESSI (HERSON)