МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

ПЕНЗЕНСКОЕ УЧИЛИЩЕ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ

КОМИССИЯ ДИСЦИПЛИН СОЦИАЛЬНО-ДОСУГОВОГО ЦИКЛА

***Организация работы руководителя учреждения культуры с персоналом***

*Курсовая работа*

*по экономике и менеджменту*

*студентки 4Д2 курса*

*Бабушкиной Я.В.*

*Специальность:*

*Социально-культурная деятельность и народное художественное творчество.*

*Специализация:*

*Педагог – организатор, режиссер, постановщик театрализованных представлений.*

*Руководитель:*

*Ракитина В.И.*

Пенза 2003

Содержание

Содержание 1

Введение 2

Система работы с персоналом 3

Принципиальные отличия трудовых ресурсов от другого вида ресурсов 3

Персонал в сфере культуры и кадровая политика 3

Личные факторы в управлении персоналом 4

Требования к работникам сферы культуры и проблемы их подготовки 5

Трудовое законодательство бюджетного учреждения 9

Трудовой Кодекс Российской Федерации (извлечения) 11

Требования к расстановке кадров 20

Санкции 22

Основания для прекращения трудового договора (контракта) 22

Оценка и аттестация 24

Переподготовка и повышение квалификации 26

Управление сопротивлением 27

Подготовка руководящих кадров 27

Принудительное нововведение 28

Адаптивное нововведение 29

Кризисное нововведение 29

Препятствия к эффективному делегированию 29

Преодоление препятствий 30

Лидерство и стили руководства 32

Лидерство и социально-психологическое содержание руководства 32

Поведенческий подход к лидерству 33

Виды стилей руководства 34

Исследования Левина 35

Классификация стилей лидерства 37

Управленческая решетка 38

Автократичный подход 39

Подход с позиции человеческих отношений 40

Факторы формирования и динамика развития стилей руководства 41

Ситуационный подход к эффективному лидерству 42

Стили руководства 44

Ситуационные факторы 45

Адаптивное руководство 48

Приложение 49

Тест «ЛИДЕР» 49

Тест «КОМАНДОВАТЬ ИЛИ ПОДЧИНЯТЬСЯ?» 52

Стимулирование и мотивация 54

Виды и методы стимулирования 54

Содержание мотивации и виды мотивов 55

Мотивация и проблема успеха 59

Свобода и ответственность 60

Создание и развитие мотивационных условий 60

Два потока внутрифирменной информации 62

Культура менеджмента и организационная культура фирмы 64

Приложение 66

Тест «мотивация к успеху» 66

Тест «Мотивация к избеганию неудач» 68

Введение

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни организации, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев организации заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Управление персонала занимает ведущее место в системе управления организацией. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Данная работа состоит из двух разделов:

В первом разделе – теоретическом – раскрываются все аспекты, касающиеся управления поведением персонала в учреждениях культуры. Это факторы, влияющие на выбор стиля руководства персонала, различные методы по подготовке и обучению квалифицированных работников, межличностные различия и мотивации работников, методы набора и отбора персонала и многое другое.

Во втором разделе – практическом – отражены все вопросы по управлению персоналом на конкретном примере учреждения культуры.

Система работы с персоналом

Принципиальные отличия трудовых ресурсов от другого вида ресурсов

Планирование трудовых ресурсов относительно новое для большинства организаций вид деятельности. До недавнего времени основное внимание уделялось планированию других экономических ресурсов (материальных, технических, финансовых и т.д.). Однако сейчас это пересматривается и одна из причин этого факта является то, что в последние годы предложение рабочей силы стало юридическим фактом деятельности многих организациях. Затраты на труд у многих фирм в настоящее время превратились в основную часть общих расходов, поэтому важно обеспечить максимальную эффективность использования трудовых ресурсов. Способность организации успешно решать названную выше задачу зависит от того, на сколько точно будут рассчитаны, а затем проконтролированы затраты на труд.

Рабочая сила есть такой же ресурс, как и материальные, технические, финансовые ресурсы. Однако в отличие от названных ресурсов она имеет принципиальные отличия, которые заключаются в следующем:

* если со временем материальные, технические ресурсы стареют (физически, морально), то трудовые ресурсы дорожают (улучшается квалификация рабочего, растет опыт);
* наемный работник может отказаться от условий, на которых организация предполагает его использовать;
* работник может уволиться из организации по собственному желанию;
* работник может бастовать;
* работники не могут рассматриваться как однородная субстанция;
* работники могут переучиваться;
* работники могут решать, что те или иные типы профессий для них социально неприемлемы, с ними необходимо вести переговоры.

Персонал в сфере культуры и кадровая политика

Персонал учреждений культуры – это категория работников, которым в силу их способностей, профессиональных знаний и умений, опыта и компетентности поручено осуществлять деятельность учреждений культуры и руководство ими. В персонале, занятом в сфере культуры, различаются руководители, на которых возлагается организация, планирование, контроль и дру­гие функции менеджмента во всей его полноте по линии административного подчинения, специалисты, осуществ­ляющие функциональное руководство – выработку и реализацию решений по важнейшим направлениям со­держания работы (художественный руководитель, глав­ный режиссер, старший методист и т. д.), а также тех­нический и младший обслуживающий персонал (секре­тари, машинистки, вахтеры и т. д.). В свою очередь, руководители различаются по уровню управления: выс­шее (уровень федеральный и субъекта федерации), сред­нее (региональный и городской уровень) и низшее звено (уровень учреждений культуры и их подразделений).

В задачи менеджера по работе с персоналом входит сделать работников способными к совместным действи­ям, придать их усилиям эффективность и результативность, сгладить присущие людям индивидуальные недо­статки. Особенно трудно работать с людьми творчески­ми, которых нельзя заставлять постоянно отчитываться за каждый шаг.

На менеджере также лежит ответственность за оцен­ку работы сотрудников, определение необходимого воз­награждения за результаты работы, организацию деятельности и контроль за ее осуществлением, разрешение конфликтных ситуаций и выработку компромиссных решений и т. д.

В работе с персоналом было разработано несколько моделей руководства, вот одна из них:

### *Эшриджская модель*

Эта модель была разработана Эшриджским колледжем по менеджменту в Англии в 60-70 года. Она различает четыре стиля руководства:

* приказы;
* реклама;
* консультации;
* единение.

Приказы: менеджер вырабатывает собственное решение и передает его подчиненным для исполнения. Персонал ожидает указанный к выполнению безо всяких вопросов.

Реклама: в данном случае менеджер также вырабатывает собственное решение, но вместо простого объявления его подчиненным, он пытается убедить их, что данное решение является наилучшим, то есть он рекламирует данное решение, чтобы свести на нет любое потенциальное сопротивление.

Консультации: менеджер, применяя этот стиль, не выносит решения до тех пор, пока не проконсультируется со своими подчиненными. Он предоставляет им удобный случай высказать мысли, предложения и советы, осознавая, что служащие в действительности могут знать в определенных областях больше, чем он сам. Такой менеджер может иметь хороших специалистов-консультантов по отдельным отраслям знаний. Окончательное решение все же принадлежит менеджеру, но оно не будет принято, пока не выслушано мнение подчиненных, которые таким образом чувствуют себя вовлеченными в дело и ощущают свою значимость.

Единение: применяя этот стиль, менеджер вместе с подчиненными на равноправной основе вырабатывает демократичное решение. Менеджер определяет проблему и может обозначить границы, в пределах которых может быть выработано решение (например, бюджетные ограничения). Затем проблема обсуждается в свободной дискуссии среди подчиненных, и окончательное решение обычно бывает отражением решения большинства.

Эти четыре стиля легки для понимания и чаще всего встречаются в повседневной жизни. Несомненно, вы сами можете привести такие примеры из своей работы. Большинство менеджеров применяют разные стили в различных ситуациях. Если горит здание, менеджер прикажет вам уходить, так как это не время для демократических решений. С другой стороны, если перекрашивается комната отдыха, он может успешно применить стиль единения, допускающий свободную дискуссию для решения вопроса цвета окраски, мебели и т.д. Это, так сказать, примеры крайних случаев.

Таким образом, некоторые менеджеры действуют в рамках определенного стиля, но большинство фактически применяют в зависимости от обстоятельств все четыре стиля.

Организация работы с персоналом включает в себя выработку кадровой политики, подготовку, подбор и рас­становку кадров, их оценку, переподготовку и повыше­ние квалификации, стимулирование, формирование и развитие мотивации.

Под кадровой политикой понимаются основные прин­ципы, определяющие требования к персоналу, качеству и количеству компетентных работников.

Грубо говоря, кадровая политика – это ответ на воп­рос «Для чего, какие и в каком количестве работники нам нужны?». Ответ на вопрос «Сколько?» производен от ответа на вопрос, «Каких?», а уяснение того, какие работники необходимы, в свою очередь, зависит от ответа на вопрос «Для чего?». Поэтому кадровая политика на региональном уровне и на уровне конкретных фирм вырабатывается на основе перспективных целей и задач деятельности, ее стратегических направлений и содер­жания, соответствующих плановых документов, программ, бизнес-планов.

Идеи кадровой политики конкретизируются в штат­ных расписаниях, договорах с учебными заведениями на подготовку необходимых специалистов, требованиях к подбору и расстановке кадров, оценке и организации сти­мулирования работников.

Личные факторы в управлении персоналом

Сегодня при устройстве человека на работу его физические данные не имеют большого значения. Развитие технологии позволило значительно сократить ряд работ, для которых были необходимы физическая выносливость и сила. Однако сегодня некоторые учреждения культуры все же настаивают на проведении медицинского обследования поступающих на работу.

Умственные способности личности могут быть определены как способность эффективно использовать свой интеллект – сумму общих умственных функций понимания, мышления, обучения, наблюдения, решения проблем, способность вступать во взаимные отношения. В некоторой степени успешное обучение и сдача экзаменов могут гарантировать определенный уровень умственных способностей, хотя некоторые работодатели могут дополнительно потребовать от предполагаемых кандидатов решить тесты на проверку уровня интеллекта, а также склонностей характера.

В контексте подбора на работу личные свойства обычно означают комбинацию эмоций, мотивации, интересов и социальных пропорций; другими словами, если приравнять это к личным качествам, это степень обаяния и влияния на людей. Если бы вас попросили описать индивидуальность тех, кого вы хорошо знаете, вы, скорее всего, стали бы описывать их поведение при различных обстоятельствах, характеризуя их как обаятельных, терпимых, предприимчивых, воодушевленных, дружелюбных, действующих согласованно, честных, надежных и т. д. Многие из этих характерных черт могут варьироваться в зависимости от ситуации; например, кто-то может демонстрировать покорность, имея дело с руководителем, проявлять деспотизм по отношению к подчиненным. Существуют различные тесты для определения характерных черт индивидуума, но обычно тесты не считаются хорошими предсказателями успеха в будущей работе.

ТЕОРИЯ «Х» И ТЕОРИЯ «У»

Раньше считали, что если человек уже имеет работу ,то он, скорее всего, ленив, избегает ответственности, действуют несогласованно и часто бывает довольно глупым (Дуглас Мак-Грегори назвал это теорией «Х»). Но исследования продолжались, и появилась более обнадеживающая точка зрения на природу человека, которая предполагала, что в подходящих условиях большинство людей могут значительно увеличить свою значимость; они не только избегают ответственности, но и сами ищут ее. Такая точка зрения видит работу не наказанием, а естественной функцией человека; нововведения и творчество присущи всем людям, а не ограничивается узким классом «управленцев». Это теория «У» Мак-Грегори.

Очевидно, что это наиболее современная точка зрения на работающего человека справедлива только в случаях максимально полного вовлечения работника в производство и получение им наибольшей выгоды.

Требования к работникам сферы культуры и проблемы их подготовки

Какие же требования предъявляются к работникам в сфере культуры?

Во-первых, это общие (универсальные, инвариантные) требования, в том числе:

* психосоматическое здоровье – физическое здоровье, психическое здоровье, внешняя привлекательность или, как минимум, не отталкивающая внешность, что особенно важно при обилии контактов в сфере культуры;
* профессиональная компетентность – достаточный уровень образования, умения, навыки, профессиональный и деловой опыт, организаторские способности;
* личностно-нравственные качества – добросовестность, порядочность, надежность, принципиальность (или личная преданность).

Во-вторых, ломимо общих требований, работники сферы культуры должны отвечать также ряду специфи­ческих требований, вытекающих из особенностей сфе­ры. Это особая ориентация на творческую деятельность и на работу с людьми, способность к публичной импро­визации и т. д. Работник культуры должен хорошо раз­бираться в вопросах истории культуры, современной куль­турной жизни, текущей политической ситуации. Посколь­ку его работа часто оказывается связанной с детьми, работник культуры должен быть в известной степени педагогом и воспитателем подрастающего поколения.

Более конкретные требования определяются устав­ными функциями, отдельными проектами и программа­ми, должностными инструкциями, состоянием дел на конкретных участках.

В последние годы все более выдвигается на первый лан ориентация в вопросах гражданского права, общая правовая и экономическая компетентность.

### *Взаимоотношения с внутренними и внешними клиентами, руководителями, равными по положению, подчиненными.*

В повседневной работе менеджеру приходится сталкиваться со множеством различных людей: подчиненными своего и других отделов, коллегами своего или какого-либо другого отдела организации, с вышестоящим начальством, клиентами возможно, с представителями местных властей, прессой, представителями правительственных учреждений и т.д.

Подход к различным группам разный, но через все общение проходит единая линия, которая определяет человеческие отношения: в любой работе отношения должны быть приятными, вежливыми и справедливыми. Если менеджер отдает предпочтение личным симпатиям в отношениях, это приводит к трениям, отказу от сотрудничества и даже к открытому конфликту.

Искусство общения с людьми является неотъемлемой частью менеджмента; ему можно научить, его можно развить, но оно в основном уже сформировалось на самой ранней стадии жизни. Поэтому менеджер должен учитывать укоренившиеся позиции людей, быть объективным и сохранять любезное обращение. Слишком легко видеть только то, что хочется увидеть; рационализировать или забыть то, что не соответствует нашему мировоззрению; игнорировать действительность. Важно также и то, что делают другие, глядя на нас или слушая нас.

Менеджеру следует максимизировать эффективность поведения, например:

* слушать и запоминать;
* изыскивать ценную информацию в беседе;
* предлагать альтернативы;
* аргументировать свое несогласие;
* прояснять смысл вопроса;
* подводить итоги;
* предлагать решения и т.д.

И минимизировать деструктивное поведение, не следует:

1. показывать свои чувства в неподходящее время;
2. говорить слишком много или слишком мало;
3. хвалиться;
4. жаловаться;
5. не слушать собеседника;
6. выходить из себя.

Далее рассматривается несколько моментов поведения менеджера при его взаимодействии с различными категориями людей, с которыми ему приходится сталкиваться в течение рабочего дня.

КЛИЕНТЫ.

Клиенты как внешние, так и внутренние (из других отделов организации) могут оказаться заведомо неприятными в общении, но менеджер никогда не должен позволить раздражению одержать верх, потерять терпение и допустить оскорбления. Если все же менеджер не может подавить свои чувства, лучше поручить одному из подчиненных вести дело с данными покупателями.

РУКОВОДИТЕЛИ.

Хорошо налаженные взаимные связи между менеджером и руководителем – неотъемлемое условие успешной деятельности.

Очень часто приходится слышать жалобы: «Руководитель совсем меня не слушает». Для этого существует немало всевозможных причин – например, прекрасно понимает, о чем вы говорите, но ничем это не показывает; может случиться так, что собственные проблемы занимают его больше или он не заинтересован вашими предложениями, или же думает, руководитель, что эту проблему можно решить без его вмешательства.

Поскольку руководитель ограничен во времени, убедитесь в том, что когда вы ему пишете или обращаетесь к нему, вы не слишком многословны или скучны. Выражайтесь четко и недвусмысленно, придерживайтесь фактов или обоснованных идей, дабы убедить его, что ваше решение или рекомендации единственно правильные. Если вы говорите с ним о какой-то возникшей проблеме, сделайте попытку, по крайне мере, предложить решение так, чтобы у него не было нужды думать об этом деле и заниматься им от начала до конца – делайте работу за своего руководителя настолько, насколько это возможно, и тогда вероятность того, что курс, которому вы собираетесь следовать, получит одобрение, будет очень велика.

РАВНЫЕ ПО ПОЛОЖЕНИЮ.

У многих менеджеров горизонтальные связи с равными по статусу менеджерами из других отделов или организаций или же диагональные связи с их начальством или подчиненными происходят весьма часто и очень важны.

Сложность горизонтальных связей заключается в том, что менеджер не имеет влияния на людей, с которыми ему приходится общаться, поэтому приходится использовать убеждение, вести переговоры и торговлю, то есть обмен того, что ему нужно, на то, что он может предложить противоположной стороне. Менеджер может искать информацию, подходящее решение или способ ускорить поставку, а может быть, он создал некий беспорядок в каком-то деле или поставил в трудное положение другого менеджера и ищет способ это исправить. Придется использовать все искусство общения от умения понравиться через веселый нрав до искрящегося обаяния!

Проявляющих расположенность можно однажды пригласить на ужин, что всегда способствует развитию добрых отношений, и когда у менеджера возникает необходимость позвать их на помощь в трудную минуту, эти люди, по крайне мере, согласятся выслушать его просьбу.

В бизнесе существует старое выражение – «Обращаться с людьми хорошо по пути наверх, однако вы можете встретиться с ними вновь на пути вниз!» Другими словами, если вы попираете других людей в стремлении добиться власти или продвижения по службе, остерегайтесь, они могут занять такую позицию, которая усложнит вашу жизнь, если вы через некоторое время падете с высот, а они будут находиться в положении, когда их власть выше вашей.

ПОДЧИНЕННЫЕ.

Отношения с подчиненными рассматриваются со всех сторон. Здесь достаточно сказать, что менеджеру следует установить в высшей степени доверительные и доброжелательные отношения с подчиненными. И тогда подчиненные придут к нему с появляющимися проблемами до того, как встанут перед ними в тупик, что даст возможность призвать персонал немного поднапрячься, когда этого требуют обстоятельства.

О требованиях к современной менеджментной подготовке в том числе и в сфере культуры, выше уже шла речь.

Профессиональная подготовка работников культуры осуществляется в гуманитарных высших учебных заве­дениях (Академии и институты культуры, факультеты ряда университетов, вузы художественного творчества: театральные, изобразительного искусства, музыки, ки­нематографии) и средних специальных учебных заведе­ниях (колледжи, училища).

Ежегодно для сферы культуры выпускается до 60 тыс. специалистов, однако укомплектованность сферы специ­алистами с высшим и средним специальным образовани­ем до сих пор не превышает 50%, причиной чего являет­ся высокая текучесть кадров, державшаяся до самого последнего времени на уровне 1/3.

Поскольку дальнейшее расширение сети учебных за­ведений сферы культуры весьма проблематично, совершенствование комплектации отрасли компетентными специалистами оказывается связанным, прежде всего, с совершенствованием приема и подготовки, особенно – введением новых специальностей, реально соответствую­щих потребностям сферы культуры в современных усло­виях, использованием активных методов обучения с опо­рой на знакомство с реальной практикой работы.

В свете упоминавшихся в первых разделах пособия изменений, происходящих в сфере культуры и техноло­гии менеджмента вообще, создались исключительно бла­гоприятные возможности для гуманитарного образова­ния и гуманитарных вузов как в подготовке менеджеров и компетентных работников социально-культурной сфе­ры, так и в подготовке на своей базе компетентных ме­неджеров и специалистов по гуманитарно-ориентирован­ным аспектам и технологиям менеджмента для других сфер. Это предполагает, в свою очередь, серьезную структурную и содержательную перестройку вузовского гума­нитарного образования.

Что касается формального организационного аспек­та, то оно, как и прежде, должно состоять из двух основ­ных частей:

1) Общего («сквозного») гуманитарного образования, обеспечивающего различные специальности – разумеет­ся, с учетом их особенностей;

2) Профильного гуманитарного образования, обеспе­чивающего профессиональную подготовку специалистов соответствующего профиля.

Новый акцент может быть связан с формой подготов­ки в рамках каждого из этих основных двух блоков. Для первого – «сквозного» блока естественной является тра­диционная подготовка в форме курсов, обеспечиваемых соответствующими кафедрами. Для профильной же под­готовки более естественной представляется подготовка в режиме мастер-классов, подобно тому, как это делается в творческих вузах. Да и самой жизнью, явочным поряд­ком эта практика получает все большее распространение в гуманитарных вузах. Проблема заключается в вовлече­нии в вузовскую сферу не только ведущих теоретиков, но и специалистов-практиков, заинтересованных в пере­даче своего опыта. Но эта проблема традиционна для высшей школы.

Менее тривиальны в этих условиях проблемы совер­шенствования содержания гуманитарного образования. Как представляется, в обоих основных блоках – как в сквозном, так и в профильном – это содержание (поми­мо общеобразовательных циклов и дисциплин) может быть интегрировано в несколько модулей:

«Теория культуры и прикладная культурология», вклю­чая: философию и теорию культуры, культуру и личность, современные культурные процессы (культура города, села, молодежи, субкультуры), организационная культура, от­расль культуры, социально-культурную сферу и т.д. Воз­можные профильные специальности: социальный работ­ник, инженер-социолог, социолог-культуролог и т. п.

«Художественная культура», включая: историю ис­кусств, современные художественные процессы (теат­ральная жизнь, музыкальная жизнь, кино-видеопроцесс и т. д.), теоретическую и практическую эстетику, прак­тическую стилистику (помещение, костюм, внешний об­лик), имиджеология, фирменный стиль, системный ди­зайн и т. д. Возможные профильные специальности: ис­кусствовед, имиджмейкер.

«Экономика и менеджмент», включая: общую и от­раслевую экономику, экономику фирмы (предприятия), экономический анализ, экономику капиталовложений, статистику, бухгалтерский учет, финансы и кредит, об­щий и отраслевой менеджмент, коммерческий и неком­мерческий маркетинг, внешнеэкономическую деятель­ность, НИОКР, технологию управления нововведением и т. д. Возможные профильные специальности: экономист, менеджер, маркетолог.

«Право», включая: гражданское, хозяйственное, ад­министративное, трудовое, уголовное право, междуна­родное право и т. д. Возможные профильные специаль­ности: юрист.

«Интеллектуальная и информационная культура», включая: логику, риторику, убеждающую аргументацию, иностранные языки, основы редакторского (работа с тек­стом) и журналистского дела, работу с книгой и другими источниками, документооборот, рекламу, public relations, информатику, компьютерную грамотность и знакомство с конкретными APMами и т. д. Возможные профильные специальности: организатор PR, рекламист, редактор.

Каждый из модулей важен для подготовки по всем специальностям и может иметь двоякое исполнение: профильное – как обеспечивающее соответствующие спе­циальности и сквозное – как обеспечивающее другие специализации.

Содержание и методы подбора компетентного персонала

Побором кадров называется работа по определению компетентности претендентов на выполнение определен­ных должностных обязанностей. Итогом подбора являет­ся расстановка работников по конкретным должностям.

В содержание подбора входят:

### *Методы и критерии набора и отбора персонала в организации.*

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы. Большинство организаций предпочитают проводить отбор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников.

Отбор кадров – на этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляет наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и его подчиненными. Эффективный отбор кандидатов представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

* Выработка модели должности – конкретных пред­ставлений о функциональных обязанностях, выполнять которые работник должен быть в состоянии. Наиболее полно такая модель выражается в должно­стной инструкции. Но даже если должностная инструкция отсутствует, все равно до любых активных контактов по подбору необходимо выработать четкое понимание, каким требованиям должны соответство­вать кандидаты.
* Сбор информации о кандидатах.
* Анализ информации, включая оценку качеств канди­датов и их сопоставление с требованиями к должнос­ти, сравнение кандидатов друг с другом.
* Выбор и назначение.
* Введение в должность.

Последние две задачи уже выходят за рамки собствен­но подбора, переходя в другие виды работы с персоналом.

Центральным звеном подбора является сбор инфор­мации о возможных и реальных кандидатах на конкрет­ные должности. Но сбор информации о кандидатах воз­можен при наличии самих этих кандидатов. Важно обес­печить возможность альтернативного выбора. Достичь этого можно различными способами. Можно обратиться в учебное заведение или центр подготовки. Можно дать объявление в СМИ или воспользоваться возможностями наружной рекламы. Можно объявить конкурс на заме­щение вакантной должности. Практически все работода­тели в поиске возможных кандидатур обращаются к та­кому источнику информации, как друзья, близкие, зна­комые. Иногда, если вам необходим гарантированно высококлассный специалист на ответственную должность, целесообразно обратиться к услугам фирм – «охотни­ков за головами». По имеющимся у них базам данных они подыщут опытных специалистов, вступят с ними в переговоры (не всегда этично самому работодателю зани­маться переманиванием специалистов, работающих в других фирмах, – возможно, конкурентах, а то и парт­нерах) и предложат вам необходимые кандидатуры. Ра­ботников массовых профессий можно искать на биржах труда. В условиях спада производства там могут стано­виться на учет опытные квалифицированные работники.

Работа с информацией о кандидатах может осуще­ствляться двумя основными методами: пассивно и ак­тивно.

Пассивные методы заключаются в работе с докумен­тами. Существует ряд документов, без рассмотрения и работы с которыми полноценный подбор является невоз­можным. К таким документам относятся:

* паспорт, в котором содержатся важнейшие первич­ные официальные сведения о личности (паспортные данные) кандидата: гражданство, возраст, место рож­дения, семейное положение;
* диплом (или дипломы), дающий сведения об образо­вании, времени и месте его получения, а во вклады­ше к диплому – и об уровне подготовки по отдель­ным дисциплинам;
* трудовая книжка содержит важные официальные све­дения о профессиональном опыте претендента: место и сроки работы, конкретные должности, им занимае­мые, возможные поощрения и награды за трудовые успехи;
* листок по учету кадров – стандартная форма, запол­няемая кандидатом, содержащая расширенный (по сравнению с предыдущими документами) круг сведе­ний;
* автобиография, в которой претендент в достаточно свободной форме сообщает основные сведения о своем жизненном и профессиональном пути. В последнее время вместо автобиографии используется жизнеопи­сание (резюме, curriculum vitae*),* составленное пре­тендентом в более формализованном виде (как бы промежуточная форма между листком по учету и ав­тобиографией).

Кроме перечисленных документов, в практике подбо­ра широко используются также характеристики, предос­тавляемые с предыдущих мест работы, рекомендации, справки, отзывы и т. п., в том числе представляемые и по инициативе кандидата.

Рассмотрение документов – важнейший этап подбо­ра. Их внимательный анализ позволит подготовить со­держательные вопросы к собеседованию с претендентом, а может быть и избежать ее.

Активные методы предполагают личные контакты с претендентами, в том числе: собеседования, анкетирова­ние, тестирование, наблюдения, поручения и задания. Практикуется также испытательный срок, на который временно принимается на работу кандидат, оформление на время по контракту, с последующим переводом в штат.

Важнейшей процедурой, без которой не обходится рассмотрение ни одной кандидатуры, является проведе­ние собеседования. Беседа по найму должна заранее готовиться. Еще лучше разработать план ее проведения и стараться его придерживаться. Этот план должен ориен­тироваться на получение исчерпывающей информации о квалификации и компетентности кандидата, его работос­пособности (которая может ограничиваться здоровьем, семейным положением, общественным статусом и т. п.), организаторских способностях и главное – личном ха­рактере, отношении к работе и людям, основных интере­сах и мотивах, побуждающих к поиску работы именно в этом коллективе. Поэтому одним из правил ведения бе­седы по найму является, по возможности, избегать зак­рытых вопросов, т. е. вопросов, на которые может быть дан ответ типа «да» или «нет».

Ответы на такие вопросы в большинстве случаев мо­гут быть получены при рассмотрении документов. Бесе­да же будет тем эффективней, чем в большей степени в ней претендент будет давать ответы на открытые вопро­сы типа «Что Вам больше всего удавалось на предыду­щей работе?», «Какие у Вас профессиональные планы?» и т. д., когда претендент вынужден давать развернутые описания, объяснения, оценки, проявляя, тем самым, вольно или невольно, свои пристрастия, отношения и т. п. При этом важными оказываются даже интонации, с ка­кими дается ответ, поскольку работодатель получает важ­нейшую информацию о том, что за человек перед ним, что им движет, чего он хочет от работы, от жизни.

Кроме того, работодателю следует помнить о несколь­ких зачастую неосознаваемых психологических подво­хах беседы по найму. Во-первых, еще до проведения лю­бой беседы у работодателя существует явный, а чаще всего несколько смутный образ будущего работника в этой должности – вплоть до пола, возраста, внешнего облика. И поэтому любое отклонение от этого образа будет воспринято не в пользу реального претендента. Во-вторых, существенную роль играет первое впечатление. Поэтому вся дальнейшая беседа (особенно, если она не ведется по плану) оказывается направленной на подтвер­ждение (реже – опровержение) этого первого, зачастую чисто внешнего и поверхностного впечатления. В-треть­их, впечатление от каждого последующего кандидата обычно формируется по контрасту с предшествующей кандидатурой. И, наконец, в-четвертых, следует помнить, что отрицательная информация обладает большей силой впечатления, чем положительная. Помня про эти психо­логические обстоятельства, не следует делать выводы сразу же, во время беседы и тем более – сообщать их претенденту. Лучше отложить ответ на более позднее время, завершить тур переговоров со всеми претендента­ми, получить полноту картины выбора, еще раз обра­титься к документам и только после этого принимать решение. Полезно также привлекать помощников и со­трудников к проведению собеседований.

Руководитель в своей работе должен опираться на трудовой кодекс и трудовое законодательство, характерного для данного типа учреждения.

Трудовое законодательство бюджетного учреждения

В связи с существенным обновлением трудового законодательства одной из актуальнейших его проблем стало применение норм о трудовом договоре.

С 1 февраля 2002 рода введен в действие новый Трудовой кодекс Российской Федераций.

Главное предназначение Трудового кодекса – обеспечение баланса согласования интересов работодателя и работников. Достичь этого не удалось в полной мере, так как это действительно сложно, ибо интересы эти не только во многом различны, но и изначально противоположны.

Работники стремятся к увеличению оплаты труда и защите своих интересов от произвола работодателей, так как стороны формально равны только в момент заключения трудового договора. После его заключения работник утрачивает автономию воли и обязуется исполнять приказы и распоряжения работодателя, требования должностных инструкций, подчиняться Правилам внутреннего трудового распорядка, устанавливаемым работодателем.

Последний же, прежде всего, заинтересован в повышении прибыльности производства, в гибком маневрировании численностью работающих, которая зависит от конъюнктуры рынка.

Еще одна трудность – необходимость приведения Кодекса в соответствие с Конвенциями МОТ, членом которой является Россия. Рекомендации МОТ направлены на обеспечение социальной ориентации экономики, что закреплено действующей Конституцией РФ (согласно ст.7 "Российская Федерация – социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека").

Одна из основных целей Трудового кодекса – защита прав и интересов, как работников, так и работодателей (ст. 1).

Существенной новеллой нового Трудового кодекса России, является отказ от употребления в тексте закона термина "контракт", получившего в последнее время неоправданно широкое распространение. По нашему мнению, существование этой терминологической новеллы стало причиной появления своеобразной моды на расширенное применение контрактной системы найма персонала (особенно на предприятиях новых организационно-правовых форм), зачастую не имеющей конкретных правовых предпосылок.

Новый Кодекс регулирует вопросы срочного трудового договора в статьях 58,59,79 и др. В случае его заключения указывается срок действия договора и обстоятельства (причина), послужившие для этого основанием (ст.57 ТК). Перечень таких причин приводится в ст.59 ТК РФ. Он очень обширен и является открытым.

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, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом и иными федеральными законами (ст. 58 ТК).

Перечень оснований, для заключения срочного трудового договора, приведенный в ст. 59 ТК России, заслуживает более детального анализа и исследования, отдельные его моменты нуждаются в пояснении уже сегодня.

Заключая срочный трудовой договор, работник принимает на себя помимо прочих обязанностей, определяющих его правовой статус, еще одну – отработать на предприятии, в учреждении, организации установленный соглашением срок. Эта обязанность является дополнительной по сравнению с лицами, работающими по договору на неопределенный срок. Принимая эту обязанность добровольно при заключении трудового договора, работник временно отказывается от своего права на увольнение по собственному желанию, чем вносит существенные коррективы в свой правовой статус.

В течение всего срока действия срочного трудового договора последний может быть прекращен досрочно или в срок по основаниям, предусмотренным законом, за исключением увольнения по собственному желанию. Такая формулировка увольнения не может применяться к лицам, его заключившим, даже в том случае, если обе стороны трудового правоотношения желают этого. Казалось бы, отказ от увольнения по собственному желанию должен был обеспечивать стабильность трудовых правоотношений, за которую недавно билось и ратовало государство, но на практике этого не,, происходит. Наоборот, гипертрофирована одна из функций срочного договора, а именно возможность немотивированного увольнения работника по истечении срока действия договора.

Наряду с общими издержками демократических преобразований, расширение сферы применения срочного трудового договора существенно снизило уровень правовых гарантий работников, нарушив баланс функций трудового права и сокращение его охранительного значения.

Истечение срока договора является самостоятельным основанием для увольнения работника по п.2 ст.77 ТК РФ. Расторжение срочного трудового договора происходит именно в тот день, который указан в тексте договора при его заключении. Единственной причиной, позволяющей изменить дату увольнения, является совпадение даты истечения срока с выходным или праздничным днем. В этих случаях датой увольнения будет являться следующий рабочий день (ст. 14 ТК РФ).

Никакие другие причины (болезнь, отпуск) не могут изменить даты увольнения. Для увольнения по п.2 ст. 77 ТК РФ работнику не требуется подавать заявление, так как срок определен и известен стороне, путем закрепления в тексте договора.

Тем не менее, расторжение, договора по истечении срока представляет определенные сложности. Если обе стороны не проявляют дополнительной инициативы, то не происходит и увольнения, и трудовые отношения продолжаются, трансформируясь из срочных в трудовой договор неопределенной продолжительности. Если работодатель не воспользовался своим правом на увольнение по истечении срока договора в день, определенный в его тексте, он лишался права на такое увольнение в дальнейшем, если трудовой договор не продляется или не перезаключается на новый срок.

Эта дата должна определяться по действующим правилам. Согласно ст.77 ТК РФ днем увольнения считается последний день работы. Поэтому в приказе указывается дата окончания срочного трудового договора, исчисленная по правилам ст. 14 ТК РФ.

Статья 79 ТК РФ ввела дополнительную новую обязанность для работодателя о предупреждении работника об увольнении по истечении срока действия договора в письменной форме не менее чем за три дня. Несмотря на общую прогрессивность указанной нормы, ее практическая реализация вызывает некоторые сложности. Представляется, что трех дней окажется мало как для сдачи (передачи) дел отдельным работникам, так и для подбора кандидатуры на освободившееся место. Кроме того, для обеспечения равенства сторон трудового отношения необходимо распространить обязанность предупреждения об увольнении по истечении срока договора и на работника.

Трудовой Кодекс Российской Федерации (извлечения)

Принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года Одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года.

*Статья 1. Цели и задачи трудового законодательства.*

Целями трудового законодательства являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей.

Основными задачами трудового законодательства являются создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений по:

* организации труда и управлению трудом;
* трудоустройству у данного, работодателя;
* профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя;
* социальному партнерству, ведению коллективных переговоров, заключению коллективных договоров и соглашений;
* участию работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях;
* материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда;
* надзору и контролю (в том числе профсоюзному контролю) за соблюдением трудового законодательства (включая законодательство об охране труда);
* разрешению трудовых споров.

*Статья 2. Основные принципы правового регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений*

Исходя из общепризнанных принципов и норм международного права и в соответствии с Конституцией Российской Федерации основными принципами правового регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений признаются:

* свобода труда, включая право на труд, который каждый свободно выбирает или на который свободно соглашается, право распоряжаться своими способностями к труду, выбирать профессию и род деятельности;
* запрещение принудительного труда и дискриминации в сфере труда;
* защита от безработицы и содействие в трудоустройстве;
* обеспечение права каждого работника на справедливые условия труда, в том числе на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены, права на отдых, включая ограничение рабочего времени, предоставление ежедневного отдыха, выходных и нерабочих праздничных дней, оплачиваемого ежегодного отпуска;
* равенство прав и возможностей работников;
* обеспечение права каждого работника на своевременную и в полном размере выплату справедливой заработной платы, обеспечивающей достойное человека существование для него самого и его семьи, и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда;
* обеспечение равенства возможностей работников без всякой дискриминации на продвижение по работе с учетом производительности труда, квалификации и стажа работы по специальности, а также на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации;
* обеспечение права работников и работодателей на объединение для защиты своих прав и интересов, включая право работников создавать профессиональные союзы и вступать в них;
* обеспечение права работников на участие в управлении организацией в предусмотренных законом формах;
* сочетание государственного и договорного регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношении;
* социальное партнерство, включающее право на участие работников, работодателей, их объединений в договорном регулировании трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений;
* обязательность возмещения вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;
* установление государственных гарантий по обеспечению прав работников и работодателей, осуществление государственного надзора и контроля за их соблюдением;
* обеспечение права каждого на защиту государством его трудовых прав и свобод, в том числе в судебном порядке;
* обеспечение права на разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, а также права на забастовку в порядке, установленном настоящим Кодексом и иными федеральными законами;
* обязанность сторон трудового договора соблюдать условия заключенного договора, включая право работодателя требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и право работников требовать от работодателя соблюдения его обязанностей по отношению к работникам, трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права;
* обеспечение права представителей профессиональных союзов осуществлять профсоюзный контроль за соблюдением трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права;
* обеспечение права работников на защиту своего достоинства в период трудовой деятельности;
* обеспечение права на обязательное, социальное страхование работников.

*Статья 16. Основания возникновения трудовых отношений.*

Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, заключаемого ими в соответствии с настоящим Кодексом.

В случаях и порядке, которые установлены законом, иным нормативным правовым актом или уставом (положением) организации, трудовые отношения возникают на основании трудового договора в результате:

* избрания (выборов) на должность;
* избрания по конкурсу на замещение соответствующей должности;
* назначения на должность или утверждения в должности;
* направления на работу уполномоченными законом органами в счет установленной квоты;
* судебного решения о заключении трудового договора;

фактического допущения к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя независимо от того, был ли трудовой договор надлежащим образом оформлен.

*Статья 21. Основные права и обязанности работника.*

Работник имеет право на:

* заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены настоящим Кодексом, иными федеральными законами;
* предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;
* рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и 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 установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
* полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
* профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;
* объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
* участие в управлении организацией в предусмотренных настоящим Кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором формах;
* ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;
* защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
* разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;
* возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;
* обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Работник обязан:

* добросовестно исполнять 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 сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя.

*Статья 22. Основные права и обязанности работодателя.*

Работодатель имеет право:

* заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, которые установлены настоящим Кодексом, иными федеральными законами;
* 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 организации;
* привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;
* принимать локальные нормативные акты;
* создавать объединения работодателей в целях представительства и защиты своих интересов и вступать в них.

Работодатель обязан:

* соблюдать законы и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудовых договоров;
* предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
* обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
* обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
* обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;
* выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные настоящим Кодексом, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка организации, трудовыми договорами;
* вести коллективные переговоры, а также заключать коллективный договор в порядке, установленном настоящим Кодексом;
* предоставлять представителям работников полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора, соглашения и контроля за их выполнением;
* своевременно выполнять предписания государственных надзорных и контрольных органов, уплачивать штрафы, наложенные за нарушения законов, иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
* рассматривать представления соответствующих профсоюзных органов, иных избранных работниками представителей о выявленных нарушениях законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, принимать меры по их устранению и сообщать о принятых мерах указанным органам и представителям;
* создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении организацией в предусмотренных настоящим Кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором формах;
* обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
* осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном федеральными законами;
* возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены настоящим Кодексом, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами;
* исполнять иные обязанности, предусмотренные настоящим Кодексом, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным Договором, соглашениями и трудовыми договорами.

*Статья 56. Понятие трудового договора. Стороны трудового договора.*

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить 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 трудового права, своевременно и в полном размере 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.

*Статья 57. Содержание трудового договора.*

В трудовом договоре указываются:

фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя – физического лица), заключивших трудовой договор.

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 или конкретная трудовая функция. Если в соответствии с федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, специальностям или профессиям связано предоставление льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, специальностей или профессий и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации;
* права и обязанности работника;
* права и обязанности работодателя;
* характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях;
* режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации);
* условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);
* виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.

В трудовом договоре могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной), об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя, а также иные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с настоящим Кодексом; законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме.

В случае заключения срочного трудового договора в нем указываются срок его действия и обстоятельство (причина), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

*Статья 58. Срок трудового договора.*

Трудовые договоры могут заключаться:

1) на неопределенный срок;

2) на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор), если иной срок не установлен настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

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, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то договор считается заключенным на неопределенный срок.

В случае, если ни одна из сторон не потребовала расторжения срочного трудового договора в связи с истечением его срока, а работник продолжает работу после истечения срока трудового договора, трудовой договор считается заключенным па неопределенный срок.

Трудовой договор, заключенный на определенный срок при отсутствии достаточных к тому оснований, установленных органом, осуществляющим государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, или судом, считается заключенным на неопределенный срок.

Запрещается заключение срочных трудовых договоров в целях уклонения от предоставления прав и гарантий, предусмотренных работникам, с которыми заключается трудовой договор на неопределенный срок.

*Статья 59, Срочный трудовой договор.*

Срочный трудовой договор может заключаться по инициативе работодателя либо 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 времени (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 обстоятельств;
* с лицами, поступающими на работу в организации субъекты малого предпринимательства с численностью до 40 работников (в организациях розничной торговли и бытового обслуживания – до 25 работников), а также к работодателям – физическим лицам;
* с лицами, направляемыми на работу за границу;
* для проведения работ, выходящих за рамки обычной деятельности организации (реконструкция, монтажные, 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 по дневным формам 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 характера;
* с творческими работниками средств массовой информации, организаций кинематографии, театров, театральных и концертных организаций, цирков и иными лицами, участвующими в создании и (или) исполнении произведений, профессиональными спортсменами в соответствии с перечнями профессий, утвержденными Правительством Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;
* с научными, педагогическими и другими работниками, заключившими трудовые договоры на определенный срок в результате конкурса, проведенного в порядке, установленном законом или иным нормативным правовым актом органа государственной власти или органа местного самоуправления;
* в случае избрания на определенный срок в состав выборного органа или на выборную должность на оплачиваемую работу, а также поступления на работу, связанную с непосредственным обеспечением деятельности членов избираемых органов или должностных лиц в органах государственной власти и органах местного самоуправления, а также в политических партиях и других общественных объединениях;
* с руководителями, заместителями руководителей и главными бухгалтерами организаций независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности;
* с лицами, направленными па временные работы органами службы занятости населения, в том числе на проведение общественных работ;
* в других случаях, предусмотренных федеральными законами.

*Статья 60. Запрещение требовать выполнения работы, не обусловленной трудовым договором.*

Запрещается требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором, за исключением случаев, Предусмотренных настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

*Статья 62. Выдача трудовой книжки и копии документов, связанных с работой.*

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 переводах на другую работу, приказа об увольнении с работы; выписки из трудовой книжки; справки о заработной плате, периоде работы у данного работодателя и другое). Копии документов, связанных с работой, должны быть заверены надлежащим образом и предоставляться работнику безвозмездно.

При прекращении трудового договора работодатель обязан выдать работнику в день увольнения (последний день работы) трудовую книжку и по письменному заявлению работника, копии документов, связанных с работой.

В случае, если в день увольнения работника выдать трудовую книжку невозможно в связи с отсутствием работника, либо в связи с его отказом от получения его трудовой книжки на руки, работодатель направляет работнику уведомление о необходимости явиться за трудовой книжкой, либо дать согласие на отправление ее по почте. Со дня отправления уведомления работодатель освобождается от ответственности за задержку выдачи трудовой книжки.

*Статья 64. Гарантии при заключении трудового договора.*

Запрещается необоснованный отказ от заключения трудового договора.

Какое бы то ни было прямое или косвенное ограничение прав или установление прямых или косвенных преимуществ при заключении трудового договора в зависимости от пола, расы, 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 так же других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников, не допускается, за исключением случаев, предусмотренным федеральным законом.

Запрещается отказать в заключение трудового договора женщинам по мотивам, связанными с беременностью или наличием детей.

Запрещается отказывать в заключении трудового договора работникам, приглашенным в письменной форме на работу в порядке перевода от другого работодателя, в течении одного месяца со дня увольнения с прежнего места работы.

По требованию лица, которому отказано в заключение трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме.

Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в судебном порядке.

*Статья 67. Форма трудового договора.*

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя.

Трудовой договор, не оформленный надлежащим образом, считается заключенным, если работник приступал к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя. При фактическом допущении работника к работе, работодатель обязан оформить с ним трудовой договор в письменной форме не позднее трех дней со дня фактического допущения работника к работе.

При заключении трудовых договоров с отдельными категориями работников законами и иными нормативными правовыми актами может быть предусмотрена необходимость согласования возможности заключения трудовых договоров либо их условий соответствующими лицами или органами, не являющимися работодателями по этим договорам, или составление трудовых договоров в большом количестве экземпляров.

*Статья 77. Общие основания прекращения трудового договора.*

Основанием прекращения трудового договора являются:

1) соглашение сторон (статья 78);

2) истечение срока трудового договора (пункт 2 статьи 58), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и не одна из сторон не требовала их прекращения;

3) расторжение трудового договора по инициативе работника (статья 80);

4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя (статья 81);

5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);

6) отказ работника от продолжения работ в связи с семейной сменой собственника имущества, организации, изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией (статья 75);

7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора (статья 73);

8) отказ работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением (часть вторая статьи 72);

9) отказ работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность (часть первая статьи 72);

10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (статья 83);

11) нарушение установленных настоящим Кодексом или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы (статья 84).

Трудовой, договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Во всех случаях днем увольнения работника является последний день его работы.

*Статья 78. Расторжение трудового договора по соглашению сторон.*

Трудовой договор может быть в любое время расторгнут по соглашению сторон трудового договора.

*Статья 79. Расторжение срочного 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.

Трудовой договор, заключенный на время выполнения определенной работы, расторгается по завершении этой работы.

Трудовой договор, заключенный на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, расторгается с выходом этого работника на работу.

Трудовой договор, заключенный на время выполнения сезонных работ, расторгается по истечении определенного сезона.

*Статья 80. Расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию).*

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме за две недели.

По соглашению между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении.

В случаях, когда заявление работника об увольнении по его инициативе (по собственному желанию) обусловлено невозможностью продолжения им работы (зачисление в образовательное учреждение, выход на пенсию и другие случаи), а также в случаях установленного нарушения работодателем законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, условий коллективного договора, соглашения или трудового договора работодатель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника.

До истечения срока предупреждения об увольнении работник имеет право в любое время отозвать свое заявление. Увольнение в этом случае не производится, если на его место не приглашен в письменной форме другой работник, которому в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами не может быть отказано в заключение трудового договора.

По истечении срока предупреждения об увольнении работник имеет право прекратить работу. В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет.

Если по истечении срока предупреждения об увольнении трудовой договор не был расторгнут и работник не настаивает на увольнении, то действие трудового договора продолжается.

*Статья 81. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя.*

Трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случаях:

1) ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем – физическим лицом;

2) сокращения численности или штата работников организации;

3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие:

а) состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;

б) недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;

4) смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);

5) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

6) однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:

а) прогула (отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня);

б) появления, на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

в) разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;

г) совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий;

д) нарушения работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;

7) совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;

8) совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;

9) принятия необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации;

10) однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей;

11) представления работником работодателю подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора;

12) прекращения допуска к государственной тайне, если выполняемая работа требует допуска к государственной тайне;

13) предусмотренных трудовым договором с руководителем организации, членами коллегиального исполнительного органа организации;

14) в других случаях, установленных настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Увольнение по основаниям, указанным в пунктах 2 и 3 настоящей статьи, допускается, если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу.

Не допускается увольнение работника по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем – физическим лицом) в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске.

В случае, прекращения деятельности филиала, представительства или иного обособленного структурного подразделения организации, расположенных в другой местности, расторжение трудовых договоров с работниками этих структурных подразделений производится по правилам, предусмотренным для случаев ликвидации организации.

*Статья 82. Обязательное участие выборного профсоюзного органа в рассмотрении вопросов, связанных с расторжением трудового договора по инициативе работодателя.*

При принятии решения о сокращении численности или штата работников организации и возможном расторжении трудовых договоров с работниками в соответствии с пунктом 2 статьи 81 настоящего Кодекса работодатель обязан в письменной форме сообщить об этом выборному профсоюзному органу данной организации не позднее чем за два месяца до начала проведения соответствующих мероприятий, а в случае, если решение о сокращении численности или штата работников организации может привести к массовому увольнению работников – не позднее чем а три месяца до начала проведения соответствующих мероприятий. Критерии массового увольнения определяются в отраслевых и (или) территориальных соглашениях.

Увольнение работников, являющихся членами профсоюза, по пункту 2, подпункту "б" пункта 3 и пункту 5 статьи 81 настоящего Кодекса производится с учетом мотивированного увольнения выборного профсоюзного органа данной организации в соответствии со статьей 373 настоящего Кодекса.

При проведении аттестации, которая может послужить основанием для увольнения работников в соответствии с подпунктом "б" пункта 3 статьи 81 настоящего Кодекса, в состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается член комиссии от соответствующего выборного профсоюзного органа.

В организации коллективным договором может быть установлен иной порядок обязательного участия выборного профсоюзного органа данной организации в рассмотрении вопросов, связанных с расторжением трудового договора по инициативе работодателя.

*Статья 89. Права работников в целях обеспечения защиты персональных данных, ранящихся у работодателя.*

В целях обеспечения защиты персональных данных, хранящихся у работодателя, работники имеют право на:

* полную информацию об их персональных данных и обработке этих данных;
* свободный бесплатный доступ к своим персональным данным, включая право на получение копий любой записи, содержащей персональные данные работника, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом;
* определение своих представителей для защиты своих персональных данных;
* доступ к относящимся к ним медицинским данным с помощью медицинского специалиста по их выбору;
* требование об исключении или исправлении неверных или неполных персональных данных, а также данных, обработанных с нарушением требований настоящего Кодекса. При отказе работодателя исключить или исправить персональные данные работника он имеет право заявить в письменной форме работодателю о своем несогласии с соответствующим обоснованием такого несогласия. Персональные данные оценочного характера работник имеет право дополнить заявлением, выражающим его собственную точку зрения;
* требование об извещении работодателем всех лиц, которым ранее были сообщены неверные или неполные персональные данные работника, обо всех произведенных в них исключениях, исправлениях или дополнениях;
* обжалование в суд любых неправомерных действий или бездействия работодателя при обработке и защите его персональных данных.

*Статья 90. Ответственность за нарушение норм, регулирующих обработку и защиту*

*персональных данных работника.*

Лица, виновные в нарушении норм, регулирующих получение, обработку и защиту персональных данных работника, несут дисциплинарную, административную, гражданско-правовую или уголовную ответственность в соответствии с федеральными законами.

Необходимо также отметить, что 30 июня 2003 г. было издано постановление № 41 «Об особенностях работы по совместительству педагогических, медицинских, фармацевтических работников и работников культуры»:

В соответствии со статьей 282 Трудового кодекса Российской Федерации (Собрание законодательства Российской Федерации, 2002, N 1, ч. I, ст. 3) и Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 апреля 2003 г. N 197 "Об особенностях работы по совместительству педагогических, медицинских, фармацевтических работников и работников культуры" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2003, N 15, ст. 1368) Министерство труда и социального развития Российской Федерации по согласованию с Министерством образования Российской Федерации, Министерством здравоохранения Российской Федерации и Министерством культуры Российской Федерации постановляет:

1. Установить следующие особенности работы по совместительству педагогических, медицинских, фармацевтических работников и работников культуры:

а) указанные категории работников вправе осуществлять работу по совместительству – выполнение другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от сонорной работы время по месту их основной работы или в других организациях, в том числе по аналогичной должности, специальности, профессии, и в случаях, когда установлена сокращенная продолжительность рабочего времени (за исключением работ, в отношении которых нормативными правовыми актами Российской Федерации установлены санитарно-гигиенические ограничения);

б) продолжительность работы по совместительству указанных категорий работников в течение месяца устанавливается по соглашению между работником и работодателем, и по каждому трудовому договору она не может превышать:

* для медицинских и фармацевтических работников – половины месячной нормы рабочего времени, исчисленной из установленной продолжительности рабочей недели;
* для медицинских и фармацевтических работников, у которых половина месячной нормы рабочего времени по основной работе составляет менее 16 часов в неделю – 16 часов работы в неделю;
* для врачей и среднего медицинского персонала городов, районов и иных муниципальных образований, где имеется их недостаток – месячной нормы рабочего времени, исчисленной из установленной продолжительности рабочей недели. При этом продолжительность работы по совместительству по конкретным должностям в учреждениях и иных организациях федерального подчинения устанавливается в порядке, определяемом федеральными органами исполнительной власти, а в учреждениях и иных организациях, находящихся в ведении субъектов Российской Федерации или органов местного самоуправления, – в порядке, определяемом органами государственной власти субъектов Российской Федерации или органами местного самоуправления;
* для младшего медицинского и фармацевтического персонала – месячной нормы рабочего времени, исчисленной из установленной продолжительности рабочей недели;
* для педагогических работников (в том числе тренеров-преподавателей, тренеров) – половины месячной нормы рабочего времени, исчисленной из установленной продолжительности рабочей недели;
* для педагогических работников (в том числе тренеров-преподавателей, тренеров), у которых половина месячной нормы рабочего времени по основной работе составляет менее 16 часов в неделю – 16 часов работы в неделю;
* для работников культуры, привлекаемых в качестве педагогических работников дополнительного образования, концертмейстеров, балетмейстеров, хормейстеров, аккомпаниаторов, художественных руководителей – месячной нормы рабочего времени, исчисленной из установленной продолжительности рабочей недели;

в) педагогическая работа высококвалифицированных специалистов на условиях совместительства с согласия работодателя может осуществляться в образовательных учреждениях повышения квалификации и переподготовки кадров в основное рабочее время с сохранением заработной платы по основному месту работы.

2. Для указанных в пункте 1 настоящего Постановления категорий работников не считаются совместительством и не требуют заключения (оформления) трудового договора следующие виды работ:

а) литературная работа, в том числе работа по редактированию, переводу и рецензированию отдельных произведений, научная и иная творческая деятельность без занятия штатной должности;

б) проведение медицинской, технической, бухгалтерской и иной экспертизы с разовой оплатой;

в) педагогическая работа на условиях почасовой оплаты в объеме не более 300 часов в год;

г) осуществление консультирования высококвалифицированными специалистами в учреждениях и иных организациях в объеме не более 300 часов в год;

д) осуществление работниками, не состоящими в штате учреждения (организации), руководства аспирантами и докторантами, а также заведование кафедрой, руководство факультетом образовательного учреждения с дополнительной оплатой по соглашению между работником и работодателем;

е) педагогическая работа в одном и том же учреждении начального или среднего профессионального образования, в дошкольном образовательном учреждении, в образовательном учреждении общего образования, учреждении дополнительного образования детей и ином детском учреждении с дополнительной оплатой;

ж) работа без занятия штатной должности в том же учреждении и иной организации, в том числе выполнение педагогическими работниками образовательных учреждений обязанностей по заведованию кабинетами, лабораториями и отделениями, преподавательская работа руководящих и других работников образовательных учреждений, руководство предметными и цикловыми комиссиями, работа по руководству производственным обучением и практикой студентов и иных обучающихся, дежурство медицинских работников сверх месячной нормы рабочего времени по графику и др.;

з) работа в том же образовательном учреждении или ином детском учреждении сверх установленной нормы часов педагогической работы за ставку заработной платы педагогических работников, а также концертмейстеров, аккомпаниаторов по подготовке работников искусств;

и) работа по организации и проведению экскурсий на условиях почасовой или сдельной оплаты без занятия штатной должности.

Выполнение работ, указанных в подпунктах "б" – "з" допускается в основное рабочее время с согласия работодателя.

3. Признать утратившим силу разъяснение Минтруда России от 25 ноября 1993 г. N 14 "Об отпусках работающим по совместительству" и Постановление Минтруда России от 25 ноября 1993 г. N 173 "Об утверждении разъяснения "Об отпусках работающим по совместительству" (зарегистрировано в Минюсте России 1 декабря 1993 г., N 415).

Министр

труда и социального развития

Российской Федерации

А.П.ПОЧИНОК

Требования к расстановке кадров

Результайтом подбора, которым подбор завершается, является расстановка – распределение конкретных ра­ботников по конкретным должностям.

Существует три очевидных требования, в соответствии с которыми должны приниматься решения по расстановке:

1. Соответствие работника участку работы, т. е. кон­кретной модели должности, должностной инструкции;

2. Соответствие работника состоянию участка работы. Участок работы, должность могут находиться в раз­личном состоянии: они могут только создаваться, могут быть уже налаженными, могут быть в состоянии разва­ла и т. д. И во всех этих случаях требования к работни­кам могут довольно существенно различаться;

3. Соответствие работника ансамблю коллектива, их совместимость и дополнительность по деловым каче­ствам (новатор – исполнитель), опыту (начинающий – опытный работники), возрасту (молодежь и зрелые люди), по полу и т. д.

Последнее требование играет особую роль. Фактичес­ки речь идет о формировании оптимального нравственно-психологического климата. От межличностных отно­шений персонала и руководителей с подчиненными за­висит очень многое. Межличностные конфликты, грубость приводят к отчуждению, противостояниям, сопротивле­нию нововведениям, оборачиваются нравственными по­терями (трусость, лицемерие, подхалимство). Нередко все это приводит к физиологическим потерям: нервным срывам, стрессам, сердечным и другим заболеваниям. Подсчитано, что в сфере производства 1/5 потерь прихо­дится на межличностные конфликты. Думается, что в сфере культуры эти показатели еще выше.

Поэтому в расстановке кадров приходится учиты­вать множество различных факторов и аспектов совмес­тимости. Все чаще для этого используются нетрадици­онные методики: психогеометрия, методика Акофа-Эмери, методики с учетом астрологического опыта (с опорой на знаки Зодиака или восточный календарь). Важно учитывать традиционные и нетрадиционные типологии личности.

Так, согласно Маккоби, существуют четыре основ­ных типа работников: специалисты, интеграторы, игро­ки и «бойцы в джунглях».

а). Специалисты всегда отдают приоритет конкретным делам по сравнению с межличностными отношениями. Для них содержание работы, решаемые проблемы более значимы, чем деньги или другое возможное поощрение. На первом плане у них качество, совершенство, мастер­ство в решении конкретных проблем. Во всем любят чет­кость, порядок. В основе отношений с коллегами и само­идентификации – профессионализм, компетентность, изобретательность, аккуратность, уважение к другим людям. Очень ценят возможность свободного выражения своего мнения. Соревновательность понимают как сорев­нование не личностей, а защищаемых идей и концеп­ций. Не любят риск, предпочитая тщательный расчет, в связи с чем расход времени и затрат не существенен. Самое страшное для них – профессиональная ошибка.

б). Интеграторы выше всего ценят межличностную гар­монию, хороший нравственно-психологический климат.

Поэтому они склонны к избеганию и сглаживанию про­тиворечий, уклоняются от соревновательности. Предпо­читают делать то, что от них ждут другие. Высоко ценят интересы фирмы, являются основными носителями об­щей этики, корпоративной культуры фирмы. Для них характерно развитое чувство вины за общую неудачу.

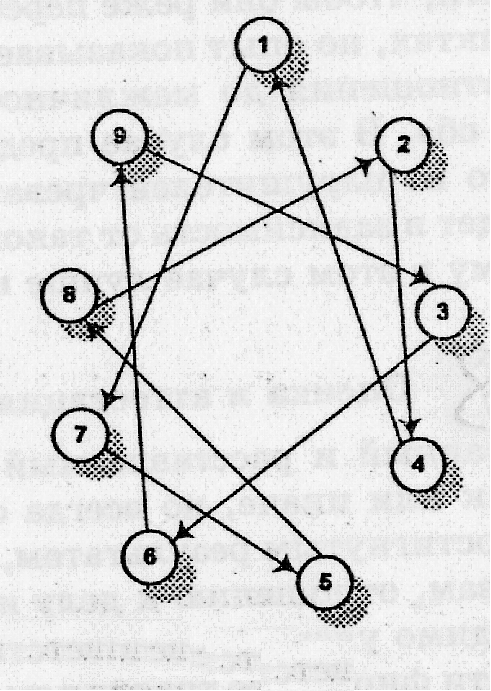
в). Игроки не боятся конкуренции, наоборот – во всем и всегда ищут соревновательность, делая подчас одно­временно несколько ставок (профессиональных, деловых, жизненных). Ориентируются на нововведения и, хотя поражения для них не существенны, очень мнительны к оценкам окружения.

г). «Бойцы в джунглях» ведут постоянную борьбу «на уничто­жение», особенно не различая своих и чужих. Это вечные бой­цы – при отсутствии против­ников и вражеского окружения они их создают.

В последнее время за рубе­жом широкое распространение получила методика, основанная на эннеаграмме, графически изображающей соотношение между различными типами лич­ностей (применительно к их по­ведению в рабочей обстановке).

Цифрам в эннеаграмме соответствуют определенные типы работников (рис. 1):

(1) Перфекционист, стремящийся к совершенству, добросовестный, совестливый, рациональный, кри­тически мыслящий и строгий к окружающим (т. е. во многом соответствующий «специалисту» по типологии Маккоби);



(2) Дающий – экзальтированный, желающий быть на виду, подчас настырный, желающий навязы­вать свою волю другим;

(3) Исполнитель, для которого характерны дух со­перничества при высокой эффективности труда, озабоченность своим имиджем в глазах руковод­ства и коллег:

(4) Романтик – творческая личность, склонная к меланхолии, тяге к недостижимому;

(5) Наблюдатель – эмоционально замкнутый, отстра­ненный от людей, сдерживающий чувства, интел­лектуально развитый, обращенный в себя;

(6) Вопрошающий – снедаемый сомнениями, боязли­вый, преданный интересам фирмы и ее руковод­ства, всегда опасающийся знаков грядущей беды;

(7) Эпикуреец – чувственный и веселый, впадающий в ребячество, не желающий брать на себя ответ­ственность;

(8) Босс – диктатор, боец, защитник, берущий на себя ответственность, обожающий хорошую «драку»;

(9) Посредник – терпеливый, постоянный в пристра­стиях и отношениях, способный утешить, но под­час убегающий от реальности и находящий забве­ние в алкоголе, зрелищах и т.п.

Эннеаграммой задаются два основных правила:

(А) В душевном покое каждый из типов сочетается с теми типами, на которые указывают исходящие от них векторы;

(В) В состоянии стресса люди приобретают черты тех типов, от которых на них направляются векторы. Принятие решения о найме и оформление соответ­ствующих документов (издание приказа, подписание до­говоров, трудовых соглашений и контрактов, записи в трудовой книжке) не исчерпывают работы по подбору и расстановке. Важно ввести нового работника в коллектив, способствовать его более быстрой и оптимальной адапта­ции в коллективе. Отсутствие продуманных действий по введению нового работника в должность способно создать излишние напряжения, слухи, домыслы, недоразумения, а то и конфликты.

### *Профессиональная ориентация и социальная адаптация нанятых работников.*

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересованно в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация – это общественная система, а каждый работник – это личность. Когда новый человек приходит в организации, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые вписаться или не вписаться в новые рамки. Если, например, последний руководитель, нового работника был человеком властным и предпочитал общаться только путем переписки, работник будет считать, что ему лучше послать бумагу, чем просто поднять телефонную трубку, хотя его новый руководитель, в действительности предпочитает устное общение.

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные методы адаптации работников в коллективе организации. Некоторые организации разработали официальные программы для воспитания нужной им корпоративной культуры в своих организациях. В этих программах указывается, чего же ждет организация от своих служащих, чтобы все они, независимо от своего положения или должности, вели себя соответственно имиджу корпорации.

В ходе неофициального общения новые работники узнают неписаные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношения к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей.

Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать, что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на прежней работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей работе. Руководитель должен также помнить о том, что кое-что из того, что новички узнают в ходе своей адаптации, может оказаться для них просто шоком.

Санкции

В работе могут допускаться упущения, а то и нарушения. У руководителя могут возникать претензии кработникам, и он должен принимать по отношению к подчиненным определенные меры воздействия – санкции. Имеет смысл выстроить эти возможные меры в не­кую систему последовательных действий:

1. В случае первого нарушения имеет смысл ограни­читься собеседованием с глазу на глаз с работником, допустившим нарушение. Он мог что-то не понимать или понимать неправильно, поэтому необходимо дать ему шанс самому сделать все необходимые выводы, по­щадить его самолюбие. Такое собеседование лучше про­водить спокойно. Сначала, не поддаваясь эмоциям, разъяснить работнику причины своего недовольства, последствия, к которым привело его упущение, убедить­ся в том, что он понял сказанное. Затем можно выслу­шать его объяснения происшедшего, обсудить с ним, что именно им было сделано неверно. После этого сле­дует оговорить конкретные сроки исправления допу­щенной ошибки (переделки материалов, исправления, возмещения и т. д.).

2. При повторном нарушении уже не следует ограни­чиваться собеседованиями. Повтор одного и того лее нарушения свидетельствует о том, что работник либо не понял требований к нему, либо и не хочет их понимать. Поэтому щадить его чувства особых оснований уже нет. Руководителем уже был дан ему шанс сделать выводы. Повторение собеседований превращает их в душеспасительные беседы и резко снижает их эффективность. По­этому вполне приемлемо публичное замечание.

3. Если и это не помогает, следует еще более дистан­цироваться от нарушителя и придать замечанию более формальный характер: например, дополнить публичное замечание (высказанное уже в более категоричной фор­ме) требованием представления нарушителем письмен­ного объяснения происшедшего.

4. Следующим шагом уже может быть дальнейшая формализация санкций: издание приказа с выговором, наложение штрафов и т. п.

5. Недейственность всех предыдущих санкций озна­чает неадекватность работника и бессмысленность про­должения трудовых отношений, поэтому вполне можно с ним расстаться.

Основания для прекращения трудового договора (контракта)

Согласно ст. 29 КЗоТ, основаниями увольнения могут являться следующие официальные причины:

– соглашение сторон;

– истечение срока трудового договора (кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не требовала их прекращения);

– призыв или поступление сотрудника на военную службу;

– инициатива работника;

– требование профсоюзного органа;

– переход работника на выборную должность;

– отказ работника от перевода в другую местность вместе с предприятием;

– отказ работника от продолжения работы с изменением существенных условий труда;

– вступление в законную силу приговора суда, которым работник осужден (кроме случаев условного осуждения и отсрочки исполнения приговора). К лишению свободы или к иному наказанию, исключающему возможность продолжение данной работы.

Для отдельных категорий работников предусмотрены дополнительные основания прекращения трудовых отношений (ст. 254 КЗоТ).

В трудовом договоре с работником недопустимо устанавливать основания увольнения не предусмотренные законодательством (КЗоТ; уставами о дисциплине и специальными положениями действующими в отдельных отраслях народного хозяйства и сферах деятельности); это касается и государственных служащих.

*Может ли администрация орга­низации, учреждения, предприятия по своей инициативе расторгнуть трудовой договор (контракт)?*

В ст. 33 КЗоТ приведены многочислен­ные основания, по которым администра­ция предприятия по своей инициативе может расторгнуть трудовой договор (контракт), заключенный на неопределенный срок, а также срочный трудовой договор (контракт) до истечения срока его действия. Всего их восемь:

1. ликвидация предприятия, сокраще­ние численности или штата работников
2. обнаружившееся несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недоста­точной квалификации либо состояния здоровья, препятствующих продолже­нию данной работы;
3. систематическое неисполнение работником без уважительных причин обя­занностей, возложенных на него трудо­вым договором (контрактом) или правилами внутреннего трудового распорядка, если к работнику ранее применялись меры дисциплинарного или общественного взыскания;
4. прогул (в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня без уважительных причин;
5. неявка на работу в течение более че­тырех месяцев подряд вследствие времен­ной нетрудоспособности, не считая отпус­ка по беременности и родам, если законо­дательством не установлен более длитель­ный срок сохранения места работы и дол­жности при определенном заболевании;
6. восстановление на работе работни­ка ранее выполнявшего эту работу;
7. появление на работе в нетрезвом со­стоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения;
8. совершение по месту работы хище­ния (в том числе мелкого).

*Как проводится увольнение в свя­зи с ликвидацией предприятия, со­кращением численности или штата работников в соответствии с п.1 ст. 33 КЗоТа?*

Предприятие считается ликвидиро­ванным в случае, если его деятельность прекращена, а права не перешли в поряд­ке! правопреемства к другим юридичес­ким лицам.

Предприятие может быть ликвидиро­вано также в случае признания его банк­ротом, то есть неспособным удовлетво­рить требования кредиторов по оплате услуг (товаров), в том числе невозмож­ности осуществить обязательные плате­жи в бюджетные и небюджетные фонды.

Предприятие может быть ликвиди­ровано и по решению его учредителей (участников) или уполномоченного на то органа.

Суд может признать недействитель­ной регистрацию предприятия (юриди­ческого лица) в связи с допущенными при его создании нарушениями законода­тельства.

Следует иметь в виду, что передача предприятия из подчинения одного орга­на в подчинение другого не прекращает действия трудового договора. При смене собственника или реорганизации пред­приятия трудовые отношения с согласия работника продолжаются (если не про­исходит сокращения численности штата и не требуют переоформления).

Вместе с тем при ликвидации проис­ходит увольнение всех работников без исключения.

О предстоящем высвобождении адми­нистрация обязана предупредить каждо­го работника персонально под расписку не менее чем за два месяца (ст. 40 КЗоТ).

Прекращение деятельности пред­приятия может быть осуществлено не только в виде ликвидации, но и виде ре­организации (изменения статуса). О бу­дущей реорганизации трудовой коллек­тив уведомляется не менее чем за два месяца.

Реорганизация – это слияние, раз­деление, присоединение, выделение и преобразование предприятий. При реор­ганизации предприятий сохраняется бо­лее высокий уровень гарантий (чем при ликвидации) для некоторых категорий работников. Зная это, администрация нередко сознательно в приказе употреб­ляет вместо термина «реорганизация» термин «ликвидация». Например, уволь­нение беременных женщин и женщин, имеющих детей до трех лет, одиноких матерей при наличии у них ребенка в возрасте до 14 лет или ребенка-инвали­да в возрасте до 16 лет допускается лишь в случае полной ликвидации предприя­тия (ст. 170 КЗоТ).

Правовая форма увольнения может быть различна (по собственному желанию работника, по статье, с передачей материалов в прокуратуру и про­чее) – в зависимости от степени нарушений и причинен­ного ущерба.

Прохождение всех отмеченных этапов оправдано, если руководитель исходит из собственной заинтересованнос­ти в работнике и тот демонстрирует встречную заинтере­сованность. Разумеется, разрыв трудовых отношений возможен на любой из отмеченных стадий.

Более сложна ситуация, когда санкции необходимо применять в случае конфликта между работниками. В этом случае самое главное – не допустить перераста­ния конфликта из производственного в межличностный, поскольку последний – практически неразрешим и ру­ководителю придется выбирать между конфликтующи­ми. Можно, конечно, попытаться перераспределить их обязанности, чтобы они реже пересекались в своих дело­вых контактах, но опыт показывает, что если люди дове­ли свои отношения до межличностного конфликта, то виноваты оба. В этом случае предпочтение руководите­лем одного из нарушителей чревато тем, что руководитель попадет в зависимость от такого «ценного» работни­ка. Поэтому в этом случае лучше избавляться от обоих.

### *Методы оценки работы персонала.*

Оценка результатов труда преследует следующие три основные цели: административная, информационная и мотивационная.

1. Под административными целями понимается: продвижение по службе, перевод с одной работы на другую, понижение по службе, прекращение трудового договора.

* продвижение по службе служит двум целям: позволяет предприятию заполнить имеющиеся вакансии; позволяет работникам удовлетворить стремление к успеху, самовыражению, признанию.
* Понижение работников по службе возникает, когда показатели оценки труда не соответствуют требованиям и исчерпаны возможности достижения заданных показателей.
* Перевод с одной работы на другую возникает тогда, когда предприятие хочет использовать работников более эффективно в других должностях или расширить его опыт. Иногда перевод используется, когда работник работает неудовлетворительно, но в связи с его стажем, заслугами, организация считает неэтичным и негуманным уволить его с работы.
* Прекращение трудового договора (увольнение) наступает в тех случаях, когда работнику сообщили оценку его труда и предоставили возможности для ее улучшения, но он не хочет или не может работать по стандартам организации.

1. Оценка результатов труда необходима и для того, чтобы информировать работников об относительном уровне их работы, показать их сильные и слабые стороны, дать направление к совершенствованию.
2. Оценка труда также представляет собой важное свойство мотивации работников. Сообщив результаты оценки труда, фирма имеет возможность должным образом вознаградить работников зарплатой, повышением в должности, благодарностью и другими формами вознаграждения. Кроме того, следует отметить, что систематическое положительное подкрепление поведения ассоциируется с высокой производительностью в будущем.

Оценка труда – это процесс ранжирования работ по их относительной ценности в целях справедливого вознаграждения работника. От того, насколько справедливо будет оценена работа сотрудника, на столько он будет удовлетворен получаемым вознаграждением, на столько будет зависеть его производственное поведение в будущем.

Для оценки работы в настоящее время используют следующие методы:

**Ранжирование работы** – это простейшая форма оценки работы. Каждая работа в этом случае оценивается по степени относительной важности для фирмы. Объектом оценки являются необходимые обязанности, ответственность, квалификация. Работы группируются по относительному соотношению сложности и ценности. По степени ранжирования определяется потребность фирмы в выполнении тех или иных работ. Данный метод получил распространение из-за своей простоты.

**Классификация работ** – данный метод аналогичен предыдущему и отличается только последовательностью реализации. Согласно этому методу в начале определяется уровень зарплаты, затем подробно рассматривается сама работа. В условиях рыночных отношений он менее приемлем, но был широко распространен в условиях АКС. На каждую работу были установлены соответствующие нормы выработки, составлены единые расценки на их оплату.

Оценка и аттестация

Подобранный и расставленный персонал в процессе работы, так или иначе, но всегда оценивается руковод­ством по достигнутым результатам, своему потенциалу и перспективам, отношению к делу и коллегам и т. д.

Необходимо уяснение соответствия работника целям деятельности фирмы, ее традициям, самому коллективу, насколько эффективно (результативно – прежде всего) действует работник, насколько целесообразно его исполь­зование в этой должности или на другом участке работы.

Оценка необходима не только работодателю, менед­жеру, но и самому работнику. Для каждого человека важно знать и чувствовать – оценили ли его отношение к. работе, достигнутые результаты, заметили ли вообще его усилия. Оценка – важнейший компонент обратной связи работников и руководителей, фактор формирова­ния и развития мотивации.

Различаются три основных вида оценок: текущие (оценки в процессе текущей каждодневной работы), эпи­зодические (осуществляемые по мере необходимости: при принятии решения о перемещении работника, поощре­нии или наказании и т. п.), периодические (например, аттестации).

Важнейшей проблемой любой оценки является уточ­нение предмета оценки, четкое уяснение – что, собствен­но, оценивается. Вопрос далеко не так прост, как это может показаться. Оценивающую инстанцию могут ин­тересовать совершенно различные вещи. Поэтому оценка может быть нацелена на личность работника, его чест­ность, порядочность, личную преданность, творческое отношение к делу, инициативность, интеллектуальные способности и т. д. и т. п. Чаще всего предметом оценки являются результаты работы: их объем, качество, эф­фективность. Но оцениваться может и просто поведение работника – то, как он откосится к делу, как работает. Поэтому, прежде чем приступать к оценке, необходимо четко осознать, что именно вас интересует в данном ра­ботнике или коллективе.

Любая оценка – это всегда сравнение. Поэтому серьезной проблемой является база оценки – того образца, с которым сравнивается работник.

Такой базой может быть идеальная модель должности, лучшие работники, средний уровень работы в кол­лективе, сам работник в другие периоды работы (в про­шлом году или на прошлой неделе).

Основными методами оценки являются:

• собеседования;

• данные учета (выработки, режима работы);

• характеристики (описательные, независимые, пись­менные, устные);

• тестирование, упражнения и задания;

• сравнение с образцами (идеальными моделями долж­ности, другими лучшими работниками, друг с другом, ранжирование по различным критериям, рейтинги – в случае распределения льгот и благ и т. д.);

• конкурсы;

• деловые игры;

• аттестация.

Аттестация является наиболее технологически упо­рядоченным видом оценки. Аттестации проводятся не реже раза в 3 года – 5 лет. Именно этот период неслучаен. За это время происходит адаптация новых работни­ков и молодых специалистов и с них можно уже спраши­вать со всей мерой ответственности. Кроме того, за это время морально устаревает любой специалист и можно задаваться вопросом о степени его соответствия должно­сти в ее нынешнем состоянии. Однако необходимость в аттестации может возникать и чаще: в связи с реоргани­зацией, необходимостью принятия комплексных кадро­вых решений и т. п.

Для проведения аттестации приказом руководства создается аттестационная комиссия, в которую помимо руководства могут приглашаться представители обще­ственных организаций, вышестоящих инстанций, спе­циалисты со стороны. Аттестацию руководства учре­ждений культуры проводят вышестоящие органы управления.

Комиссия работает по графику с каждым работни­ком, подлежащим аттестации. Комиссии представляют­ся документы (отчет работника, его характеристика, дру­гие документы и материалы, в том числе и представляе­мые самим работником: отзывы, рецензии, публикации, видеоматериалы и т. д.). Рассмотрев документы, комис­сия проводит собеседование с работником.

Собеседование лучше всего вести с учетом несколь­ких правил:

• не следует экономить время на аттестации, спешить и комкать ее ход – это слишком ответственное и важное для всех участников мероприятие;

• нужно быть готовым к изменению мнения о работни­ке в ходе аттестации – нередко предвзято относящи­еся к работнику (по разным причинам) руководители были вынуждены в ходе аттестации по-новому оце­нить работников;

• не следует спорить во время аттестации – это не ме­сто и не повод для выяснения отношений;

• не следует обрывать и прерывать аттестуемого, иначе у него будут веские причины оспаривать решение комиссии на том основании, что комиссия отнеслась к нему предвзято, не выслушав его.

Лучше придерживаться четкого сценария:

• объявить аттестуемому цели аттестации;

• отметить достигнутые им за аттестуемый период ра­боты успехи;

• попросить его охарактеризовать свою работу и работу коллектива за этот период, проанализировать причи­ны успехов и неудач;

• обсудить итоги, всячески поощряя критический са­моанализ аттестуемого;

• всячески ограничивать собственные комментарий;

•объявлять выводы не сразу во время беседы, а после совещания членов комиссии.

По итогам собеседования комиссия выносит одно из трех возможных решений:

1) Работник соответствует занимаемой должности;

2) Работник не соответствует занимаемой должности;

3) Работник соответствует занимаемой должности при условии... (повышения квалификации по таким-то воп­росам, переподготовки и т.п.).

Решения аттестационной комиссии носят рекоменда­тельный характер для руководства. Аттестация не ди­ректива, а инструмент в руках руководителя – и инст­румент чрезвычайно эффективный и действенный.

На основе оценок и по согласованию с работником целесообразно разработать план его карьеры в фирме на перспективу, к уточнению которого можно возвращать­ся ежегодно.

### *Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала.*

Важнейшим фактором эффективной работы предприятия является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость, т.е. рост квалификации на один разряд приводит, по данным отечественных экономистов, к 0,034% роста производительности труда. При этом необходимо использовать кадры в соответствии с их профессией и квалификацией, управлять профориентацией и создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, отражающий характер и уровень взаимоотношений между работниками.

Эффективность труда повышается, если на освоение новых видов работ в условиях внедрения новой техники и технологии у работников с более высоким образовательным уровнем уходит в 2-2,5 раза меньше времени. Главное, конечно, заключается не просто в более быстром приспособлении этих работников к новой технике и технологиям, а в том, что они за счет своей высокой образовательной и профессиональной подготовки получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанностей в процессе деятельности. Именно это, как выяснилось в ходе бесед с работниками, во многом предопределяет их более высокую степень удовлетворенности своим трудом.

Изучая удовлетворенность работников и возможные пути повышения стабилизации коллектива, выявляют преимущественные направления этой работы.

На первом месте стоит содержание труда и уровень его оплаты. Существенное значение имеют социальный климат в коллективе, важность которого отмечают около половины опрошенных работников.

Влияние различных видов и форм подготовки и повышения квалификации работников на результаты творческой деятельности учреждения культуры определяется рядом показателей, которые можно объединить в две группы: экономические и социальные.

В число экономических показателей входят: рост производительности труда, качество исполнения работ, экономия материальных ресурсов и т.д. Социальные показатели отражают уровень удовлетворенности трудом, его содержанием и условиями, формами и системами оплат.

Подготовка кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и квалификации. Подготовка персонала представляет процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и навыков в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения и корректирования их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям той или иной организации.

Переподготовка и повышение квалификации

Формы реквалификации (переподготовки и повышения квалификации) работников сферы культуры весьма многообразны. Прежде всего, это отраслевые институты и курсы повышения квалификации, существующие при федеральных, республиканских и региональных органах управления (административных и региональных). Замет­ную роль играют факультеты повышения квалификации при учебных заведениях гуманитарной сферы. Все ак­тивней проявляют себя различные коммерческие центры переподготовки, центры бизнес-подготовки, мастер-клас­сы и т.д. и т.п. Формой повышения квалификации яв­ляется научная работа (учеба в очной и заочной аспиран­туре, подготовка диссертаций на соискание ученой степени кандидата пли доктора наук). Способствуют росту квалификации научные и методические семинары и конференции, творческие командировки, стажировки. И, на­конец, никакая реквалификация невозможна без той или иной степени самообразования.

Задачей менеджеров каждого уровня является пла­нирование и организация реквалификации персонала в соответствии с потенциалом работников, местными усло­виями и возможностями фирмы.

Проблема переподготовки кадров и повышение их квалификации выдвигается на первый план ввиду постоянного устаревания общего объема знаний и обесценивания прежних специальных знаний, что вызвано НТП, равно как естественной потерей знаний. Исходя из этого, повышение квалификации кадров можно определить как процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники, технологии, организации труда, производства и управления.

Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки.

Система управления повышением квалификации базируется на следующих принципах:

1. планомерности, систематичности и непрерывности расширения знаний;
2. периодичности и обязательности обучения;
3. дифференциации учебных планов и программ по категориям работников;
4. обеспечением учебного процесса.

Основные требования, обеспечивающие эффективность освоения программ обучения, сводится к следующему:

* для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели обучения;
* для работающих руководителей предприятия должны создать условия, благоприятные для обучения;
* если навыки, приобретаемые в процессе обучения, сложны, то этот процесс нужно разбить на последовательные этапы.

Управление сопротивлением

Как уже отмечалось, современный менеджмент во мно­гом имеет инновационный характер. При реализации лю­бого проекта или программы каждый раз речь идет о нововведении того или иного уровня или масштаба.

Организация и управление нововведением составля­ют предмет специальной дисциплины – инноватики. Поэтому рассмотреть в полном объеме технологию уп­равления нововведением в рамках данной работы не пред­ставляется возможным, да и необходимым тоже. Однако в содержании инновационного менеджмента существует проблема, принципиально важная, если не центральная в контексте работы с персоналом – управление сопро­тивлением.

Сопротивление – осознанное или бессознательное противодействие нововведению, которое нередко сводит «на нет» средства и усилия, затраченные на разработку и реализацию программ и проектов.

Сопротивление нововведению может исходить из двух источников: внутри самой фирмы и извне. В связи с этим различаются соответственно – внутрифирменное сопротивление и сопротивление среды. Управление со­противлением среды (рыночной и социальной) обеспечи­вается с помощью стратегии продвижения – прежде все­го, методами public relations. Внутрифирменное сопро­тивление возможно двоякого рода.

Во-первых, это сопротивление персонала, конкрет­ных работников фирмы.

Во-вторых, это может быть организационное сопро­тивление, когда нововведению противодействуют не столько отдельные люди, сколько организационные струк­туры: характер полномочий, распределение обязаннос­тей и прав, зафиксированные в положениях, уставах и должностных инструкциях.

Технология нововведения пользуется тремя основны­ми методами управления внутрифирменным сопротивле­нием: принудительное, адаптивное и кризисное нововве­дение. В реальной практике они редко встречаются в чистом виде. Каждое нововведение в большей или мень­шей степени содержит компоненты каждого из них.

Подготовка руководящих кадров

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планировка.

Посредством оценки результатов деятельности организация, прежде всего, должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить – какие способности и навыки требуется для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворение потребности более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе.

Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организаций лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от 3-х месяцев до 1 года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях.

Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе их работы. Некоторые фирмы разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но, предположительно, приходится им по силам.

В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества.

Принудительное нововведение

Это наиболее трудоемкий путь нововведения. Но есть одно серьезное преимущество перед другими способа­ми – он может дать выигрыш во времени. Поэтому менеджеры иногда вынуждены идти на принудительное нововведение.

Главной проблемой при этом становится факт, что персонал оказывается вынужденным реализовывать про­грамму, возможно, не отвечающую их привычным мотивациям, интересам, опыту. Сопротивление при этом мо­жет проявляться в широком спектре:

• неосознанное нежелание («давайте начнем новую» жизнь с понедельника (с нового года)»);

• неверие в проект или программу («зачем мне эти но­вые штучки?»);

• пассивное противодействие, искажение и утайка ин­формации о ходе нововведения («о чем шеф не знает, от того не страдает»);

• игнорирование («без меня, ребята, я в эти игры не играю»);

• активное противодействие, саботаж с призывами вер­нуться к «настоящему делу» (т. е. отказаться от но­вовведения и заняться привычным делом).

Какой бы предварительный анализ интересов и моти­вов участников принудительного нововведения ни про­водили специалисты и менеджеры фирмы, всех возмож­ных причин и источников сопротивления принудительному нововведению предусмотреть невозможно. Поэто­му, рано или поздно, принудительное нововведение при­ходит к той или иной форме насилия: конфликтам, вы­говорам, административным мерам, перестановке кад­ров, увольнениям. В силу этих причин практически ни одно принудительное нововведение не укладывается в запланированные сроки и в запланированном объеме. Неизбежны искажения содержания нововведения, иска­жения и срывы сроков.

Однако существует ряд условий, обеспечение кото­рых снижает действие этих негативных аспектов прину­дительного нововведения.

1) Создание социальной базы поддержки нововведе­ния, программы. Эта задача решается путем определе­ния круга лиц – сторонников нововведения, силами ко­торых оно и будет осуществлено. Желательно, чтобы эти работники обладали в фирме авторитетом, были компе­тентны, иначе их деятельность натолкнется на противо­действие «лидеров мнений»; желательно также, чтобы эти люди были достаточно молоды и энергичны и могли бы связать с нововведением свои профессиональные, де­ловые и жизненные перспективы.

Необходимо по возможности расширять базу поддер­жки на остальной персонал фирмы. Достигается это с помощью разъяснений целей нововведения, перспектив, возможностей, которые оно открывает перед фирмой, ее подразделениями и работниками.

Обычно принудительное внедрение является «пере­дачей технологии через улицу»: одна команда разраба­тывает проект, а другая должна его внедрять. Люди вы­нуждены осуществлять не свою волю, не свои разработ­ки. Даже простое непонимание уже является источником неприятия и сопротивления.

Эффективным средством «вовлечения» и плетения общности интересов являются деловые игры. Напри­мер, в ходе апробационно-поисковой деловой игры, в которой могут участвовать как разработчики, так и дру­гие работники, программа «доводится», персонал, ак­тивно участвуя в выработке решений, приступает к реализации общей (в том числе и своей) программы с должной мотивацией.

Другим эффективным средством вовлечения являет­ся установление ответственности за ход и результаты внедрения. Негативным следствием «передачи техноло­гии "через улицу» является именно то, что разработчики программы не несут ответственности за ее реализацию. Радикальным решением этой проблемы является вмене­ние реализации проекта самим разработчикам, вплоть до финансовых, коммерческих и других рисков. Напри­мер – создание на базе проекта нового подразделения или дочерней фирмы. Тем самым одновременно достига­ются и цели диверсификации деятельности фирмы.

2) Перераспределение обязанностей и полномочий. Важно, чтобы нововведение сопровождалось соответству­ющими организационными мерами – либо полным освобождением участников нововведения от старых обя­занностей и вменением им исключительно самого ново­введения (с предоставлением необходимых прав), либо работники должны быть освобождены от части своих старых функций.

Очень много программ и проектов не состоялось лишь потому, что работники должны были их внедрять, одно­временно выполняя старые обязанности, занимаясь те­кущими делами. Если работники сталкиваются с выбо­ром между новыми задачами и старыми обязанностями, то жизнью доказано, что выбор делается в пользу после­дних. Поэтому нововведению необходимо создать (расчи­стить) пространство обязанностей и полномочий.

3) Поскольку всех возможных причин и источников сопротивления не предусмотреть, то необходимы жест­кий контроль за ходом (процессом, а не результатом!) нововведения и оперативное принятие организационных и административных мер.

4) В силу сказанного, очевидно, что принудительное нововведение может быть успешным только при усло­вии, что его инициаторы обладают всей необходимой пол­нотой административной власти (необходимой для пере­распределения обязанностей, полноты контроля, приня­тия административных мер. Если у инициаторов проекта нет такой полноты административной власти на «рево­люцию сверху», то на принудительное нововведение им лучше не идти.

Адаптивное нововведение

Адаптивное (приспособительное) нововведение пред­полагает наличие запаса времени. По этому пути обычно идут инициаторы, не обладающие полнотой администра­тивной власти. Не спеша, явочным порядком соверша­ются кадровые перестановки, шаг за шагом реализуются фрагменты программы. Этот способ нововведения харак­терен для японского менеджмента. Сначала проект со­гласуется на уровне исполнителей, каждый из которых дает свои замечания и соображения. Только после этого проект передается на уровень руководителей подразделе­ний, где процедура повторяется. И так, уровень за уров­нем, реализуется «революция снизу». При таком пути сопротивление обычно минимальное и оно гасится на стадиях разработки и согласования.

Кризисное нововведение

Иногда фирма вынуждена осуществлять нововведе­ние в условиях кризиса. Это может быть следствием как неудачных решений менеджеров фирмы, так и кризис­ных явлений в отрасли, на рынке, а то и в обществе в целом. Сопротивления нововведению в кризисе практи­чески нет. Менеджеру мешает, скорее, другое – панические настроения персонала.

В этом случае усилия менеджера должны быть на­правлены на решение следующих задач:

1) Убедить персонал фирмы в неизбежности кризиса.

2) Поскольку у кризисов есть одно замечательное свойство – они проходят, то менеджер, не зацикливаясь на кризисе, должен готовиться к его окончанию, выходу из него, посвящая свои усилия двум вещам: борьбе с возможной паникой и сохранению своего авто­ритета и имиджа.

3) Иногда полезно до наступления настоящего кризи­са создать искусственный, чтобы отмобилизовать коллек­тив фирмы к началу собственно кризиса. Однако такие действия опасны. Во-первых, можно ввергнуть фирму в неконтролируемый преждевременный кризис. А во-вто­рых, действия менеджера могут быть расценены как про­вокация в ущерб его авторитету.

Препятствия к эффективному делегированию

Ожидания и обязательства, создаваемые делегированием (избиранием), могут стать мощной силой для обеспечения гармонии и единства цели. Однако если руководство не будет предпринимать согласованных усилии по учету качеств личности и потребностей получателей полномочий, то могут возникнуть большие проблемы и для руководителя, и для получателя полномочий.

Делегирование требует эффективных коммуникаций. У руководителей есть обязанности, которые должны выполняться подчиненными. Для их надлежащего выполнения подчиненные должны точно понимать, чего хочет руководитель.

Делегирование связано также с мотивацией, влиянием и лидерством. Руководитель должен заставить подчиненных эффективно выполнять их задачи. Как во всех про­цессах обмена информацией и оказания влияния, обе стороны имеют существенное значение для достижения успеха. Учитывая это, Уильям Ньюмен перечислил ряд причин, по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия, а подчиненные – уклоняться от дополнительной ответственности.

Ньюмен приводит пять причин нежелания руководителей делегировать полномочия:

1. *Заблуждение «Я это сделаю лучше»*. Руководитель утверждает, что поскольку он может сделать эту работу лучше, то он и должен ее делать вместо подчиненного. Два соображения показывают ошибочность утверждения, даже если оно истинно, хотя чаще всего нет. Во-первых, трата времени на задание, которое мог бы выполнить подчиненный, означает, что руководитель не сможет так же хорошо выполнять другие обязанности. Общие выгоды могут быть больше, если руководитель сконцентрирует усилия на планировании и контроле и осознанно позволит под­чиненному выполнять менее важные обязанности с несколько меньшим качест­вом. Во-вторых, если руководитель не будет разрешать подчиненным выполнять новые задания с дополнительными полномочиями, то они не будут повышать свою квалификацию, Таким образом, упорствуя в желании самим делать всю работу, руководители могут оказаться не в состоянии выполнять свои обязанно­сти по повышению квалификации подчиненных и их подготовке к продвижению на руководящие должности.

2. *Отсутствие способности руководить*. Некоторые руководители так погружаются в повседневную работу, что пренебрегают более общей картиной деятельности. Будучи не в состоянии охватить долгосрочную перспективу в череде работ они не могут полностью осознать значение распределения работы между подчиненными.

3. *Отсутствие доверия к подчиненным*. Если руководители действуют так, как будто не доверяют подчиненным, то подчиненные на самом деле будут работать соответствующим образом. Они потеряют инициативность и почувствуют необходимость часто спрашивать, правильно ли выполняют работу. Это, несомненно, приведет к порочному кругу, усиливая недоверие к подчиненным, которые начинают чувствовать себя неуверенно.

4. *Боязнь риска*. Поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы, за которые им придется отвечать.

5. *Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности*. Параллельно делегированию дополнительных полномочий, руководство должно создать эффективные механизмы контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Обратная связь для получения информации от этих механизмов контроля помогает направлять подчиненного на достижение целей. Она также дает руководителю гарантию того, что проблема будет выявлена прежде, чем разовьется в катастрофу. Если механизмы контроля неэффективны, у руководства будут основательные причины для беспокойства относительно делегирования дополнительных полномочий подчиненным.

Подчиненные, согласно Ньюмену, избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по шести основным причинам:

1. Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.

2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.

3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.

4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле

5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.

6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

Преодоление препятствий

Факт, что делегирование часто оказывается безрезультатным, даже при почти всеобщем признании его важности, является ярким свидетельством того, как трудно преодолеть имеющиеся препятствия. Некоторые препятствия глубоко укоренены в человеческом поведении, являются следствием индивидуальной психологии. Опасение за свое положение, боязнь риска, отсутствие уверенности в себе, неспособность доверить другому выполнение задания, за которое несешь ответственность, – вот главные примеры. Психологические проблемы самые трудные, чтобы их разрешить как руководители, так и подчиненные должны внимательно присмотреться к себе, осознать свои страхи и подняться над ними.

Подчиненный может сделать относительно мало для того, чтобы устранить психологические барьеры для делегирования, имеющиеся у начальника. Даже постоянная прекрасная работа может игнорироваться чрезмерно беспокойным боссом. (Следует помнить, что руководитель, который не может научиться эффективно делегировать полномочия, ставит предел для собственной карьеры). Однако существует многое, что руководители могут сделать для улучшения своей работы и устранений  
причин отказа от дополнительной ответственности.

Начнем с того, что руководители могут создать систему контроля, необходимую для того, чтобы обезопасить себя при делегирования больших полномочий подчиненным. Они могут также определить свои проблемы и повысить квалификацию в области лидерства и оказания влияния. Кроме того, большую часть неуверенности подчиненных можно устранить, оказывая им больше доверия. Не следует во весь голос критиковать подчиненного, чтобы указать на недостатки в работе.

Может быть, самыми важными путями к обеспечению эффективного делегирования будут четкий обмен информацией, принцип соответствия и положительные стимулы. Когда подчиненный не выполняет свои задачи так, как требует руководство, причиной может быть неправильная передача информации. В спешке руководители могут бегло изложить, что хотят. Подошедший может не решиться задать вопрос из-за боязни выглядеть глупым. Или, что случается чаще, подчиненный тоже торопится приняться за работу. Вследствие этого обе стороны могут думать что понимают, каково было задание и каков должен быть результат. Позднее, чаще всего слишком поздно для исправления, работа оказывается сделанной неправильно и обе стороны разочарованы. Понятное изложение подчиненным их обязанностей, задача пределов полномочий имеет существенное значение для эффективного делегирования.

Чтобы делегирование было действенным, необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью; то есть, руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность. Это известно как принцип соответствия. Как следствие, работник может принимать ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу делегированных ему полномочий. 1

К сожалению, на практике принцип соответствия часто нарушается. Если вы оказались в ситуации, когда на вас возложена ответственность за задания, которые нельзя выполнить удовлетворительно из-за отсутствия достаточных полномочий необходимо по возможности быстрее поставить в известность своего начальник попросить провести совещание для решения этой проблемы.

Большая ответственность означает больше работы и больше риска для лица, принимающего ее. Многие, если не большинство, не находят привлекательными дополнительные обязанности. Средний человек ожидает, достаточно обоснованного какого-то вознаграждения. Но, к сожалению, во многих организациях четко выраженное желание расширить ответственность подчиненных не подкрепляется системой стимулирования, которая обеспечивает им вознаграждение за принятие этого бремени. Недавние исследования выявили доказательства того, что работники имеют меньшую мотивацию к работе, если считают, что дают организации больше, чем получают от нее. Вследствие этого, отсутствие положительных стимулов к принятию дополнительной ответственности может заблокировать разумные попытки распре­делить полномочия.

Эти вознаграждения могут выступать почти в любой форме. Дополнительная оплата, повышение по службе, необычное звание, благодарность, особый статус и более комфортабельные условия работы – все это доказало свою, эффективность. Необходимость применения вознаграждений обоснована тем, что подчиненный ви­дит четкую связь между принятием дополнительной ответственности и удовлетворе­нием личных потребностей. Так же важно для высшего руководства создать систему стимулирования руководителей за успешное делегирование дополнительных полно­мочий в соответствии с целями организации.

Лидерство и стили руководства

Лидерство и социально-психологическое содержание руководства

В свете изложенного выше очевидно, насколько важ­но для руководителя быть полноценным лидером. Ли­дерство – это проявление власти, способность влиять на поведение других людей. Не следует думать, что в менедж­менте существует только власть руководителя над под­чиненными. Не менее явна и власть подчиненных над руководителем – она не имеет формально-администра­тивного основания (если не считать прав трудового кол­лектива и профсоюза, а также гражданских прав лично­сти), но от этого не становится менее действенной. По­этому на практике лидерство в менеджменте заключается в способности выстраивать баланс власти руководителя и подчиненных. При этом эффективное лидерство оказывается обусловленным добровольным признанием под­чиненными авторитета руководителя.

Руководство, лидерство стало объектом исследования, когда в начала двадцатого столетия начали впервые изучать управление» Однако только в период между 1930 и 1950 гг. было впервые предпринято изучение лидерства в крупных масштабах и на систематической основе. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристи­ки эффективных руководителей. Согласно *личностной теории лидерства,* также известной под названием *теории великих людей,* лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт – это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономи­ческое образование и высокая степень уверенности в себе.

В 40-х годах ученые начали изучать собранные факты о соотношении личных качеств и лидерства. К сожалению, несмотря на сотни проведенных исследований, они не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые непременно отличают крупного лидера. В одном из исследований утверждалась, что было проанализирова­но только около *5%* личных качеств руководителей всего в четырех или пяти иссле­дованиях. В 1948 г, Стогдилл сделал комплексный обзор исследований в области лидерства, где отмечал, что изучение личных качеств продолжает давать противоре­чивые результаты. Он обнаружил, что лидеры, как правило, отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Однако Стогдилл также отметил, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества, Затем он сделал вывод, с которым согласились бы сегодняшние ученые-бихевиористы: «человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств».

Вывод, что не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей, часто приводятся в качестве доказательства того, что эффективность руководства имеет ситуационный характер. Однако сам Стогдилл считает, что его точка зрения недостаточно оттеняет личностную природу лидерства. Он утверждает, что имеются веские доказательства в пользу того, что в разных ситуациях требуются различные способности и качества. Хотя он и не призывает вернуться к подходу к руководству с позиций личных качеств, Стогдилл заключает, что «структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами» деятельностью и задачами его подчиненных.

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало серьезным вкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства. Разочарование в подходе к лидерству с позиций личных качеств усиливалось примерно в тот же период, когда в теории управления стала набирать силу бихейвористская школа. Таким образом, нет ничего удивительного в том, что второй подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно *поведенческому подходу к лидерству,* эффективности определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организаций, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства. Более ранние авторы бихевиористской школы, как правило, рас­сматривали лидеров, которые вели себя демократично и считались с другими, как самых эффективных в современных организациях. Однако, обобщая результаты исследований, использовавших данный подход, группа авторов утверждает, что «не существует одного «оптимальною» стиля руководства», Очень вероятно, что эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации, и когда ситуация меня­ется, меняется и соответствующий стиль». Более поздние авторы и ученые бихевиористской школы обычно признают, что необходим ситуационный подход к руководству, «Оптимальный» стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации.

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подходке смогли выявить логическою соотношения между личными качества­ми или поведением руководителя, с одной стороны и эффективно­стью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха, Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факто­ры включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, тре­бования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

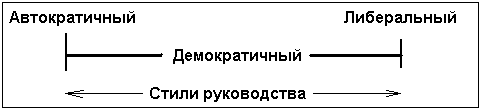
Поэтому современная теория лидерства обратилась к *ситуационному подходу.* Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные каче­ства более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследова­ний указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руковод­ства – в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руково­дитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Однако чтобы понять, почему необходим ситуационный подход к лидерству, сначала нужно заложить некий фундамент. Начнем с поведенческого подхода к руководству, который сосредоточивает свое внимание на понятии стиля руководства,

Поведенческий подход к лидерству

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства, т.е. того, как руководитель ведет себя со своими подчиненными, СТИЛЬ РУКОВОДСТВА в контексте управления – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его иди се забота, прежде веет, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий – это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории, которую мы приводим в данном разделе. Скорее, стиль дан­ного руководителя может быть соотнесен с какой-то позицией в определенном кон­тинууме. Имеются две широко применяющиеся системы определения целей этого континуума. По традиционной системе классификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке. Рис. 2. иллюст­рирует автократичный – либеральный континуум.



*Рис. 2. Автократично-либеральный континуум стилей руководства.*

Власть, обеспечивающая лидерство, может иметь личную природу. Она может основываться на принуждении, т.е. на силе и страхе перед этой силой. Такое лидер­ство нуждается в постоянном подтверждении силы и всеохатывающем (тотальном) контроле. Возможны власть и соответствующее лидерство, основанные на вознаграждении на возможности лидера распределять денежные и прочие блага. Данные виды лидерства могут носить чисто формальный характер, будучи связанными с пребыванием лидера в руководящей должности и в силу этого имеющего возможности распределять блага, «казнить» и «миловать». Несколько иная природа лидерства, в основе которого лежит авторитет руководителя как эксперта, наиболее квалифицированного и компетентного специалиста по профилю деятельности фирмы или подразделения. Лидерство может быть основано на личных качествах водителя, его способности быть эталоном, примером для подчиненных в моральном плане, носителем определенной харизмы, коренящейся также в психосоматических особенностях личности (внешняя привлекательность, эмоциональная заразительность и т.д.). Формальное и нефор­мальное лидерство в фирме могут не совпадать, в принци­пе, в этом нет ничего страшного, если правильно выстро­ен баланс власти. Для дела может быть даже лучше, если в коллективе будут лидеры по отдельным направлениям деятельности и жизни организации.

Реализация лидерства (властного влияния) может быть основана на принуждении (прежде всего – силой закона и распределения полномочий), на убеждении (разъясне­нии – прежде всего) и на участии (сопричастности, лич­ном примере).

Руководство как лидерство – многогранная деятель­ность. Однако в ней отчетливо прослеживаются две ос­новные направленности:

1) ориентация на конкретные задачи (побуждение, организация, инструктаж, обеспечение принятия «пра­вильных» решений, обеспечение наличия «нужных» со­трудников и их «правильной» загрузки, обеспечение про­чими ресурсами;

2) ориентация на сохранение и развитие коллектива, на конкретные лица, внимание, доверие, поощрение (обес­печение достижения сотрудниками их личных целей, их удовлетворенности трудом, самореализации, увереннос­ти, вовлечение их в обдумывание и решение проблем, личный пример, взаимоуважение и искренность в уважениях).

Руководитель обязан не только обеспечивать дости­жение намеченных целей, проверять результаты работы, но и улучшать условия труда, способствовать реализации талантов и способностей сотрудников, дальнейшему росту их квалификации. В случае неудачи он должен нести свою долю личной ответственности (у руководителя она есть всегда), не перелагая ее полностью на подчиненных. Более того, его задачей является проявление справедливости по отношению к сотрудникам в случае их просчетов и неудач, учет индивидуальных особенностей каждого ра­ботника, помочь каждому из них ощутить результаты его труда, оценку его вклада в общее дело.

Руководить означает не только приказывать, но и опекать, направлять, мотивировать и, хочет того руково­дитель или нет, – воспитывать. Опытный руководитель знает, что каждая его минута, уделенная сотрудникам, – выгодное вложение времени.

Из сказанного следует, что руководитель, будучи ли­дером своего коллектива, выполняет по отношению к персоналу целый комплекс функций социально-психо­логического характера. Прежде всего, это администра­тивная функция координации индивидуальных действий по выполнению заданий. С нею связана дисциплинарная функция контроля, поощрения и наказания. Руководи­тель выполняет также стратегическую функцию выбора целей, перспектив, путей и методов работы. В качестве компетентного специалиста он выполняет экспертную функцию. Само пребывание в должности заставляет его выполнять функцию представительскую: коллектива – в вышестоящих инстанциях и обществе, а также выше­стоящих инстанций и социальной среды – в своем коллективе. Сама природа руководства с неизбежностью вынуждает лидера выполнять воспитательную функцию, потому что все действия руководителя, так или иначе, сказываются на формировании и: развитии личности его подчиненных».

Более того, руководитель зачастую выполняет психоз терапевтическую (если не психоаналитическую) функцию, разрешая: конфликты подчиненных, помогая им выходить из стрессовых ситуаций. Недаром подчиненными в руководителе так высоко ценятся чувство юмора, способность разрядить тяжелую ситуацию улыбкой, шуткой. Ведь если человек способен рассмеяться, значит, он понимает неопасность происходящего, значит, его горизонт видения и понимания ситуации позволяет видеть ее шире и полнее.

Виды стилей руководства

Под воздействием многих факторов на каждой фирме складывается определенный стиль руководства – свой специфический способ, манера отношений руководствами подчиненных. Стиль руководства, выступающий реальной характеристикой персонал-ориентированного менеджмента, может складываться стихийно и сознательно выбираться и выстраиваться. Стили руководства во многом индивидуальны и неповторимы. Однако, обобщая, можно говорить об их основных видах.

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно аппелирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам называются теорией «X». Согласно этой теории:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, кон­троль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он или она получает название *благосклонного автократа. Хотя* он или она продолжают оставаться авторитарными руководителями, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он или она могут даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он или она сохраняет за собой фактическую власть при­нимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он или она простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые же­стко регламентируют поведение сотрудника.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. Они называются теорией «У»:

1. Труд – процесс естественный, Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллекту­альный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает та­кие механизмы влияния, которые аппелируют к потребностям более высокого уровня; потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать спою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное уча­стие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку, (Конечно, чтобы такой механизм действовал, он должен быть подкреплен высокоэффективной системой контроля.) Руководитель тратит сравнительно большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспе­чивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потреб­ностями более высокого уровня – в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, – он или она пытаются сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он или она стараются создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. В высокой степени демократичный руководитель также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им пред­стоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководи­тель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двустороннее обще­ние и играет направляющую роль. Он или она стараются научить подчиненных вникать в проблемы организаций, выдавать им адекватную информацию и показы­вать, как искать и оценивать альтернативные решения.

Такое различение стилей руководства, несмотря на очень высокую степень обобщения, рас­крывает важное и принципиальное обстоятельство – роль нравственной позиции менеджера, которая всегда решающим образом сказывается на технологии производства и менеджмента в целом.

Исследования Левина

Возможно, самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левиным и его коллегами. Это исследова­ние было проведено раньше, чем МакГрегор описал руководителей в свете своих теорий «X» и «У», Объектом изучения Левина были 10-летние мальчики. Эти маль­чики были разделены на несколько групп и распределены по различным клубам; во главе каждого стоял взрослый, исповедовавший автократичный, демократичный к либеральный (попустительский – *Прим. научн. ред.*) стили руководства. «Laissez faire» – французские слова, означающие «не трогайте, оставьте». ЛИБЕРАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ поступает именно так. Подчиненным дается почти полная свобо­да в определении своих целей и контроле за своей собственной работой. Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы; никаких полномочий группе не делегируется. Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении; ответственность не концентрируется, а распре­деляется: Либеральное руководство характеризуется минимальным участием руко­водителя; группа имеет полную свободу принимать собственные решения.

В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руковод­ство добивалось выполнения большею объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дру­желюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, про­являемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно – более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее, исследование Левина дало основу для поисков других ученых бихевиористской школы стиля пове­дения, который может привести к высокой производительности труда невысокой степени удовлетворенности.



*Рис. 3. Стили лидерства Лайкерта.*

Как продолжение своих исследований, Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства. Он рассчитывал, что эти четыре системы, представленные на рис. 3, помогут классифицировать по­ведение руководителей. Я привожу их здесь, как вспомогательный материал, чтобы вы поняли, что в континууме стиля руководства есть промежуточные «вариан­ты. Читая описание этих систем, вы увидите, что они характеризуются различной степенью авторитарного и демократичного стиля, необходимой для оказания влияния на людей, побуждая их к достижению целей организации,

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к **системе 1**, как **эксплуататорско-авторитарных**. Эти руководители имеют характеристики автократа. **Система 2** называется **благосклонно-авторитарной**. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознагражде­нием и в некоторых случаях – наказанием. В целом, в системе 2 руководители соответствуют типу благосклонного автократа. Руководители **системы 3**, называемой **консультативной**, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным, Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

**Система 4** подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений, По мнению Лайкерта, она – самая действенная. Эти руководители полно­стью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчинен­ными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное. Лидеры системы 4 соответствуют руководителям, поощряющим участие трудящихся в управлении (те­ория «У»), Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руко­водителям системы 1, ориентированным на работу.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители ни­зового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимо­помощи. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали групповое руковод­ство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными. Обсуждая выгоды этого стиля для сбытовой организации, Лайкерт замечает: «Новые интере­сы, новые рынки и новые стратегии продажи, открытые каким-то одним специа­листом по сбыту, тут же становятся достоянием группы, которые она развивает и совершенствует… взаимодействие человека с человеком на собраниях, где доми­нирует руководитель, не создает групповой лояльности и имеет гораздо менее благотворное воздействие на мотивацию сбытовиков, чем групповое взаимодействие и проведение собраний, где принимаются решения». Другие ученые пришли к аналогичным выводам. Однако, как мы узнаем позже, выводы Лайкерта примени­мы не ко всем ситуациям.

Более привлекательным является уточнение различения стилей руководства до шести основных видов: деспотический, бюрократический, патриархаль­ный, кооперативный и попустительский. Уточнения в этом различении относятся, прежде всего, к традицион­но понимаемому авторитарному стилю, в котором спра­ведливо выделяются качественно отличные друг от друга стили – деспотический, бюрократический и патриархальный. Другое уточнение так же существенно. В традиционной триаде демократический стиль противопоставлялся либеральному, а последний трактовался как попустительский, что не только концептуально неверно, но и на практике способно привести к совершенной путанице. В целях большей точности и наглядности различий меж­ду шестью стилями можно свести в таблицу (табл. 2).

Данное различие интересно и важно тем, что выделенные стили не просто рядоположены в некотором перечислении. В зависимости от степени внимания на производстве и на человеческом факторе они образуют систему, которую можно проиллюстрировать графически (рис. 3.1).

*Таблица 2. Таблица различий стилей руководства.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Деспотический** | **Бюрократический** | **Патриархальный** | **Кооперативный** | **Попустительский** |
| Отношение к работникам | Как к деталям механизма («винтикам») | Как к безличным должностям | Как к детям («неразумным») | Как к партнерам и сотрудникам | Как к независимым индивидам |
| Основа авторитета и власти | Иерархия | Аппарат | «Отец в семье» | Компетентность | Самостоя-тельность |
| Реализация решений | По приказу | Письменное указание | Разъяснение («наставление») | Согласие | Баланс сил |
| Источники информации | Первое лицо | По линии формального подчинения | «Доброжелательно сверху» | Отовсюду | Случайные |
| Контроль | Тотальный | Докладные записки и проверки | Эмоциональные отношения | Руководителям по результату | Самостоятельно |
| Мотивация | Страх | Продвижение | Зависимость | Ответственность | Свобода |

Как видно из приведенного графика, стили руководства задают как бы пространство выбора, в котором происходит формирование определенного конкретного стиля.



*Рис.3.1. Система стилей.*

Классификация стилей лидерства

Группа в университете Огайо разработала систему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным. Согласно этой точке зрения, руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением, которое различается по этим двум критериям. Струк­тура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчиненным подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными. Очень важно отметить, что уваже­ние – это не внешнее проявление типа «похлопывания по спине»; Несколько самых распространенных типов поведения, подразумевающих внимание к подчиненным, приведены в табл.1.

*Таблица 1. Поведение руководителя, классифицированное*

*по структуре и вниманию к подчиненным.*

|  |
| --- |
| **Структура** |
| * Распределяет производственные роли между подчиненными * Расписывает задания и объясняет требования к их выполнению * Планирует и составляет графики работ * Разрабатывает подходы к выполнению работ * Передает свое беспокойство о выполнении задания |
| **Внимание к подчиненным** |
| * Участвует в двухстороннем общении * Допускает участие подчиненных в принятии решения * Дает возможность людям удовлетворить свои потребности связанные с работой |

Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчи­ненным и структурированию проблем; четыре возможных комбинации этих элемен­тов в руководстве представлены на рис. 4. Несмотря на то, что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем и другим стилем поведения, более поздние исследования показали, что эта классифи­кация применима не ко всем ситуациям.



*Рис. 4. Комбинация размеренностей стилей руководства по классификации университета Огайо.*

Управленческая решетка

Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям, разработанная в университете штата Огайо, была модифици­рована и популяризована Блэйком и Моутоном, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства. Как показано на рис. 5, вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Блэйк и Мутон описывают средние и четыре крайних позиций решетки, как:

1.1 – *страх перед бедностью.* Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1.9 – *дом отдыха.* Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9.1 – *авторитет – подчинение.* Руководитель очень заботится об эффективно­сти выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

5.5 – *организация.* Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя.

9.9 – *команда.* Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективно­сти, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщают­ся к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 9  Высокая | **1.9** **Управление в духе загородного клуба.** Скурпулезное внимание к удовлетворению потребностей людей ведется к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы и рабочему ритму в организации. |  |  |  | **9.9** **Групповое управление**. Производственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми; взаимозависимость через общую ставку в организационные цели ведет к созданию взаимоотношений, основанных на доверии и уважении. |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7  Степень учета интереса людей |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  | **5.5 Организационное управление.** Можно добиться хорошей организации управления путем балансирования необходимости в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроя людей. |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | **1.1** **Объединенное управление.** Положение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов, достаточных для сохранения членства в организации. |  |  |  | **9.1** **Власть-подчинение.** Эффективность производства зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени. |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1  Низкая |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Низкая | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8  Высокая | 9 |

Степень учета интересов производства

*Рис. 5. Управленческая решетка*

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства – оптимальным стилем – было поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позво­ляет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффектив­ность своей работы. Несмотря на то, что было проведено немного эмпирических исследований, есть множество примеров, свидетельствующих об эффективности этой управленческой решетки.

Перед тем, как мы перейдем к обсуждению ситуационного подхода, который исходит из того, что не существует какого-либо одного оптимального стиля руковод­ства, мы направили внимание на соотношение между стилем руководства, удовлет­воренностью сотрудника своей работой и производительностью.

Автократичный подход

В дополнение к предположениям в рамках теории «X», сторонники автократичного и ориентированного на работу метода утверждают, что:

1. Автократичный стиль руководства, особенно благосклонная автократнчность, более эффективны, так как подкрепляют единоличную власть руководителя и тем самым увеличивают его или ее возможности влиять на подчиненных, побуж­дая их к достижению целей организации.
2. Сосредоточение на работе дает максимальную производительность, потому что руководитель может многое сделать для повышения эффективности труда, в то время как изменить человеческую натуру он бессилен.

Авторитарный руководитель считает, что приведенное ниже соотношение между стилем руководства и производительностью верно для всех случаев.

Увеличение Минимизирует Увеличивает Повышает

власти ошибки эффективность качество

руководителя руководства работы

организации

Подход с позиции человеческих отношений

В дополнение к предпо­ложениям в рамках теории «Y», сторонники демократичного, ориентированного на человека стиля руководства считают, что:

1. Если не принять вовремя меры, то власть исполнителя может увеличиться до  
такой степени, что подорвет влияние руководителя и создаст в организации дополнительные проблемы.

2. Ориентированный на человека подход обеспечивает максимальную производительность потому, что люди, непосредственно выполняющие работу, более всех способны перестроить ее таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности,  
Эффективность, искусственно навязанная экспертами сверху, часто встречает  
такое сопротивление, что сводятся на нет ее выгоды. Кроме того, ориентированный  
на человека стиль руководства увеличивает удовлетворенность сотрудников.

Те, кто считает, что демократичный или ориентированный на человека стиль всегда предпочтительней, чем авторитарный, исходят из того, что между удовлетворенностью и производительностью существуют причинные отношения. Они рассуждают так:

Стиль руководства Влияет на Влияет на качество

Удовлетворенность работы

Организации

Существо их утверждения состоит в том, что демократичный стиль, если его правильно применять, всегда повышает степень удовлетворенности, а большая удовлетворенность всегда ведет к более высокой производительности труда.

Можно понять, почему и автократичный подход, и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников.Но сейчас уже ясно, что и те, и другие сторонники грешили преувеличениями, делая выводы, не вполне подтверждавшиеся фактами. Например, первые приверженцы демократичного стиля руководства утверждали, что этот стиль всегда более эффективен, чем авторитарный, потому что он апел­лирует к исполнителю на уровне его более высоких потребностей. Однако имеется множество хорошо документированных ситуаций, где благосклонно-автйкратичный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный. Томас Уотсон-младший слыл руководителем-тираном, однако именно он сделал «IBM» ведущей мировой корпорацией по производству высокотехнологичной продукции. Это опровергает гипотезу о том, что чисто автократичный стиль не имеет успеха у зрелых, высокообразованных подчиненных. Другим убедительным примером служит футбольный тренер Вэнс Ломбарда, Нельзя категорически утверждать, что автократичный стиль всегда во всех ситуациях будет неэффективным.

У демократичного стиля есть свои привлекательные стороны, успехи и недостат­ки. Поскольку теплые, человеческие взаимоотношения и свобода действий приятнее, чем сухие инженерные расчеты и жесткое структурирование заданий, стиль руковод­ства, ориентированный на человека, всегда будет привлекателен для многих. Безус­ловно, можно было бы решить многие организационные проблемы, если бы совершенствование человеческих отношений и участие трудящихся в принятии ре­шений всегда вели бы к большей удовлетворенности и более высокой производитель­ности. К сожалению, этого не происходит. Ученые встречали ситуации, где трудящиеся участвовали в принятии решений, но, тем не менее, слепень удовлетво­ренности была низкой, а также ситуации, где удовлетворенность была высокой, а производительность низкой.

Совершенно очевидно, что соотношение между стилем руководства, удовлетво­ренностью и производительностью можно определить только с помощью длительных и широких эмпирических исследований. К счастью, за последнее время эта область знаний привлекает много внимания.

Ниже мы кратко излагаем полученные в исследованиях выводы о соотношении удовлетворенности, стиля руководства и производительности:

1. Во многих ситуациях демократичный и ориентированный на человека стиль не приводит к большей удовлетворенности.

2. В ситуациях, где исполнители действуют на уровне более низких потребностей,  
демократичный стиль может снизить степень удовлетворенности. Однако участие работников в принятии решений, как правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников, находящихся на более  
высоком иерархическом уровне, чем рабочие. Отмечались также случаи, – когда  
этот стиль был успешным и по отношению к малоквалифицированным рабо­чим.

3. Высокая степень удовлетворенности, как правило, снижает текучесть кадров,  
прогулы и производственные травмы. Это же обычно, но не всегда, увеличивает  
производительность. Однако низкая текучесть кадров не обязательно свидетельствует о высокой степени удовлетворенности.

4. Более высокий моральный настрой и большая удовлетворенность, однако, не  
всегда повышают производительность.

Некоторые ученые считают, что к высокой производительности ведет не высокая степень удовлетворенности, а высокий уровень индивидуальной выработки, особен­но, если он вознаграждается.

Следовательно, согласно этой точке зрения, стиль поведения руководителя повли­яет на удовлетворенность подчиненных только при соблюдении следующих двух условий:

1. Стиль поведения приводит к повышению производительности.

2. Более высокая производительность вознаграждается, что ведет к большей удовлетворенности.

В исследованиях поддерживается точка зрения, согласно которой высокий уро­вень выработки скорее является причиной удовлетворенности, а не ее следствием. Другими словами, люди испытывают удовлетворенность благодаря более высокому уровню выработки.

В исследованиях, которые мы здесь приводим, постоянная зависимость между стилем руководства и эффективностью не была выявлена. Это означает, что ни один стиль руководства не может считаться лучше других во всех случаях, В руководстве, как и в выполнении управленческих функций, эффективный руководитель анализи­рует ситуацию, чтобы определить соответствующий курс действий.

Факторы формирования и динамика развития стилей руководства

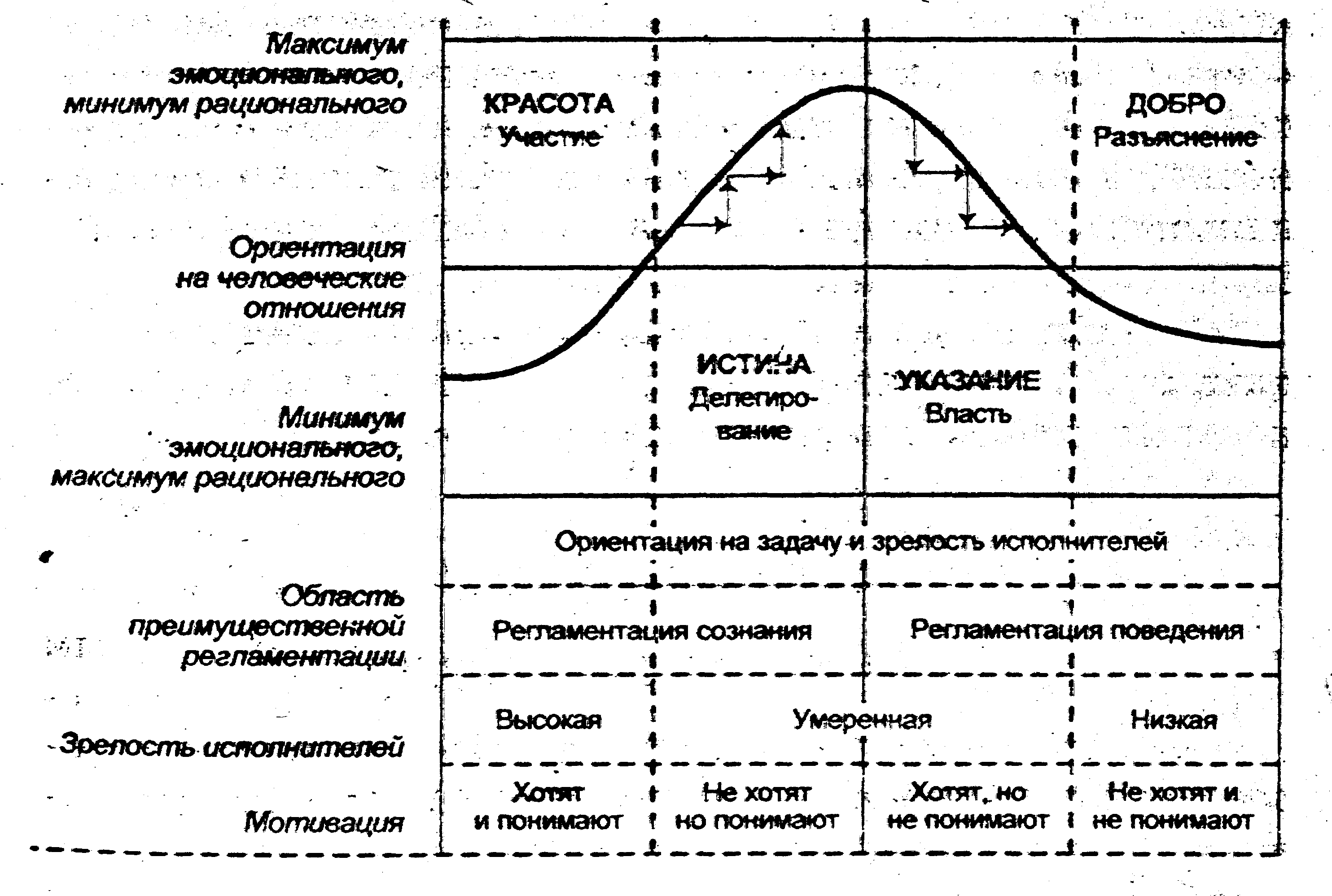
Формирование и развитие конкретного стиля руко­водства обусловлено рядом факторов, перечислить кото­рые полностью не представляется возможным. Можно указать лишь главные.

Во-первых, это содержание и технология деятельнос­ти. Сам характер деятельности часто задает и особеннос­ти-контроля, и выдачи заданий, даже стиль общения. Например, давно отмечено, что для художественных руководителей (главных режиссеров, главных балетмей­стеров, хормейстеров, дирижеров и т.д.) характерен ав­торитарный и даже деспотический стиль руководства. Это, в некотором смысле, – условие их профессионализ­ма, является следствием самой их деятельности. Главный замысел пьесы, кинофильма, музыкального произведе­ния принадлежит только им. Зачастую он формируется в процессе репетиций и подготовки. Актеры, музыканты для них – средства воплощения этого замысла. Если главный режиссер начинает советоваться с актерами, то это означает, что ему самому не ясно, что надо делать.

Во-вторых, это характер конкретных задач. Грубо говоря, при пожаре некогда проводить совещания и при­нимать коллегиальные решения – необходимо отдавать четкие приказы и жестко контролировать ситуацию. Стиль руководства зависит и от конкретной ситуации и положения, в котором находится фирма или подразделе­ние: в стадии становления может быть один стиль, в нормальной ситуации – другой, в ситуации восстанов­ления коллектива после развала – третий. Кроме того, очень многое зависит от степени зрелости коллектива. Если в опытный коллектив пришел молодой начинающий руководитель, то последний поневоле, по крайней мере – на первых порах будет вынужден попустительствовать. И наоборот, если опытному руководителю приходится иметь дело с неопытными, незрелыми работниками, то каким бы демократом он ни был, все равно какое-то время он вынужден будет «школить», – натаски­вать подчиненных, что невозможно без некоторой степени администрирования и патриархальности. Более того, стиль руководства проявляет зависимость от индивидуального характера и опыта отдельных исполнителей. Не секрет, что с разными подчиненными один и тот же руководитель ведет себя по-разному. Более того, встреча­ются люди, которые желают, чтобы ими руководили автори­тарно и далее деспотически: во-первых, чтобы постоянно знать, что надо делать, не особенно задумываясь на эту тему самому. А значит, и во-вторых, чтобы не нести личной ответственности («я только исполнял приказ!»). Кроме того, в-третьих, чтобы оказаться сопричастным успеху, достигнуть которого самостоятельно они не спо­собны («маленький солдат императора»).

И, наконец, стиль в существеннейшей мере зависит от личности руководителя. Так, волевой тон зачастую является прикрытием личной несостоятельности, неуверен­ности, профессиональной беспомощности и элементарного невежества. Особенности личности руководителя – фактор наиболее очевидный, о котором уже говорилось выше, и о котором еще будет говориться.

Таким образом, стиль руководства – это не что-то неизменное, раз и навсегда данное. Более того, можно и необходимо говорить о динамике развития стилей, воз­можностях, путях и: закономерностях перехода их друг в друга*.* В связи с этим представляется чрезвычайна наглядной и поучительной графическая модель, предло­женная П. Херси (см. рис. 6).



*Рис. 6. Графическая модель Херси.*

В модели соотносятся две группы факторов стиля руководства: ориентация на человеческие отношения (эмо­циональные или рациональные по преимуществу) и на производственные задачи. Причем вторая группа факторов совпадает с характеристиками зрелости исполнителей (понимают или не понимают они задачу, хотят, не хотят ее решать). В соответствии с выраженностью этих факторов все «поле» (пространство) стилей делится на основные четыре зоны (квадрата), каждый из которых П. Херси связывает с доминированием четырех ценностей: власти, добра, красоты и истины.

В случае незрелого коллектива (не хотят и не понима­ют задачу) руководитель с неизбежностью будет авторитаром-деспотом, ориентируясь на рационально выстроенные властные отношения. В том случае, когда подчиненные готовы взяться за решение задачи, но не понимают как, руководитель, поддерживая эмоционально более теплые отношения с ними, больше внимания будет уделять разъяс­нительной работе. В случае «Понимают, но не хотят» за­дачей руководителя будет при сохранении высокой степе­ни эмоциональности отношений («гнева и милости») по­вышать мотивацию, сопричастность подчиненных, вовлекая их в принятие решений и контроль. В ситуации наиболее зрелого коллектива («хотят и понимают») отношения но­сят наиболее рациональный и спокойный характер.

Замечательной особенностью модели является то, что «кривая Херси» показывает характер динамики («траек­торию») развития стилей руководства и механизм пере­хода от одного стиля к другому. Так, по мере созревания коллектива, руководитель может, ослабив регламентацию, поднять «градус» эмоциональности своих отношений с подчиненными, и постепенно, шаг за шагом, продвигаться по «кривой Херси» справа налево. И наоборот, при необходимости, например, нововведения в слишком «остывшем», «закостеневшем» в рутине коллективе, ру­ководитель, взяв на себя у подчиненных часть их полномочий, должен дополнить это большей личной эмоциональностью. И опять же, шаг за шагом в своем стиле слева направо по «кривой Херси».

Сказанное лишний раз подчеркивает пластичный и динамичный характер стиля руководства и возможность контролировать и направлять эту динамику.

Ситуационный подход к эффективному лидерству

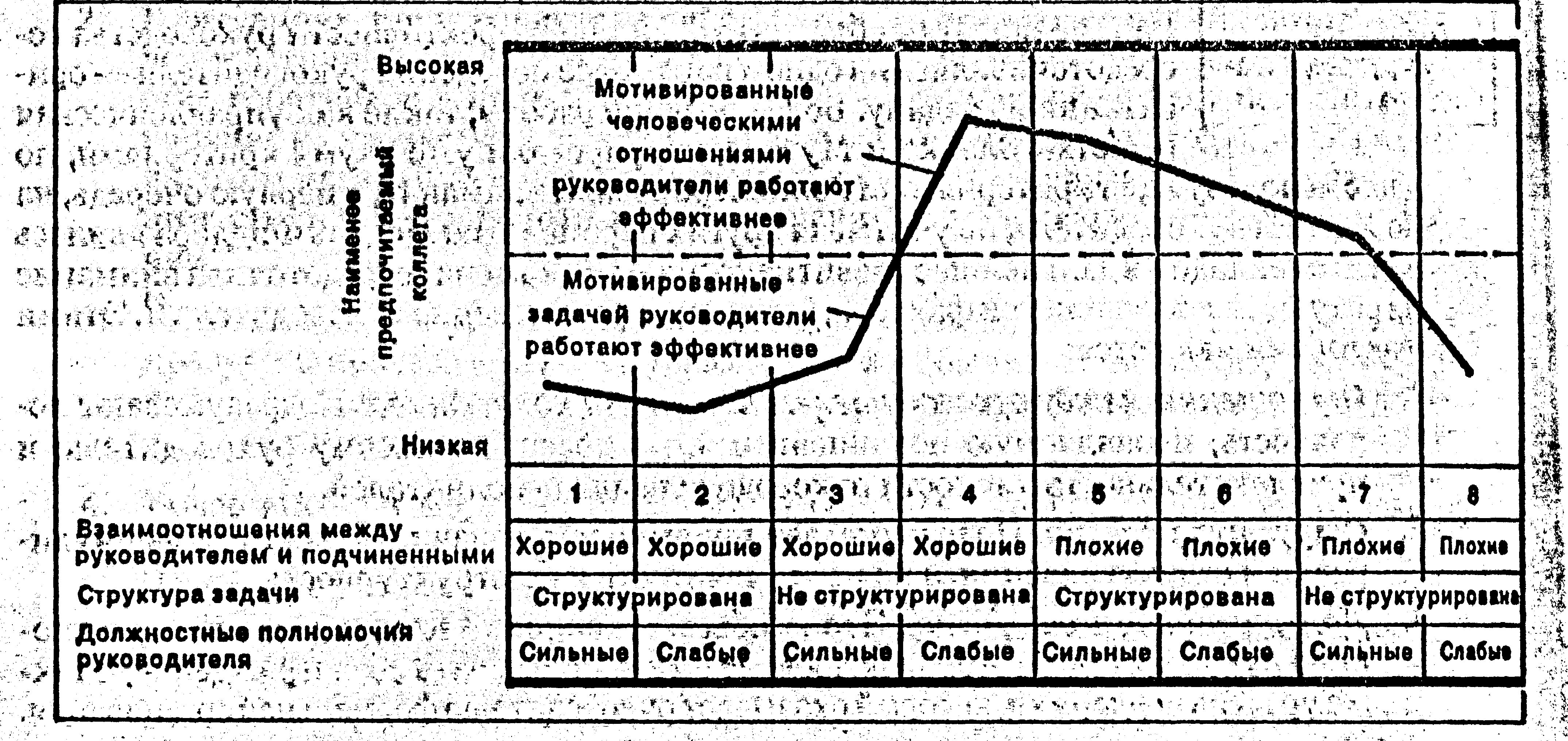
Неспособность более ранних исследователей найти постоянную зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью явилась ярким показателем того, что во всех случаях действуют один или более дополнительных факторов. Чтобы найти эти факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, а на всю ситуацию в целом. Как часто бывает в теории управления, это оказалось трудным. Однако были разработаны четыре ситу­ационных модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства: ситуационная модель руководства Фидлера, подход Мнтчела и Хауса «путь – цель», теория жизненного цикла Херси и Бланшара и модель принятия решений руководи­телем Врума-Йеттона.

Ранние попытки объяснить феномен эффективности руководства со­средоточивались на одном параметре поведения руководителя – ори­ентации на задачу. Более поздние работы, такие как управленческая решетка Блэйка и Мутона, оперировали уже двумя критериями, но, даже используя два критерия, они концентрировали внимание, в первую очередь, на поведении руководителя, не учитывая других переменных. Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. *Отношения между руководителем и членами коллектива.* Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. *Структура задачи.* Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. *Должностные полномочия.* Это – объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.



*Рис. 7. Как меняется стиль эффективного руководства в зависимости от ситуации.*

Как показано на рис. 7, отношения между руководителями и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими и малыми. Различное сочетание этих трех размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства. Руководитель, ориентированный на задачу, или НПК (наименее предпочитаемый коллега) с низким рейтингом, более эффективно в ситуациях 1, 2, 3 и 8, в то время как руководители, ориентированные на человеческие отношения, или НПК с высоким рейтингом, лучше всего работают в ситуациях 4, 5 и 6. Заметьте, что в ситуации 7 хорошо могут как те, так и другие.

Из 8 потенциальных ситуаций, первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителями и подчиненными тоже хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния. В противоположность этому, ситуация 8 – наименее благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Любо­пытно, что результаты исследований Фидлера показывают, что самым эффективным стилем руководства в обоих этих крайних случаях будет ориентация на задачу. Эту кажущуюся непоследовательность можно объяснить с помощью логики.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства – это быстрота действия и принятия решений, единство цели и строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, для успешности производства автократичный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителями. В этой ситуации самым подходящим будет стиль руководства, ориентированный на задачу, потому что отношения между руководителем и подчиненными уже хорошие. Поэтому руководителю не нужно тратить много времени на поддержание этих отношений. Кроме того, поскольку руководитель имеет значительную власть, а задача имеет рутинный характер, подчиненные повинуются указаниям руководителя и почти не нуждаются в помощи. Поэтому, роль руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы говорить, что нужно сделать.

В силу того, что ситуация 1 случается сравнительно редко (у руководителя в руках большая палка, но его все равно любят), потенциальные недостатки авторитарной тактики, а так же руководства, основанного на принуждении и на вознаграждении, – минимальны. Исполнитель, например, не пытается обойти систему контроля или сделать требуемую работу по минимуму. Отсюда, особенно в тех случаях, когда работа не требует творческого подхода, руководитель может реализовать частоприводимую в примерах потенциальную эффективность стиля ориентированного на задачу.

Однако руководитель должен понимать, что ориентация на задачу и диктаторство или оскорбление подчиненных – не одно и то же. Если он или она имеют диктаторские замашки, то со стороны подчиненных высока вероятность возмущения, недоверия, нежелания сотрудничать, при общении к таким неформальным группам, цели которых противоречат целям организации. Эти факторы, в свою очередь могут сделать руководство неэффективным.

В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что исполнители почти наверняка будут сопротивляться всякому влиянию, как только представится возможность. Здесь самым эффективным окажется авторитарный стиль, потому что он максимизирует прямой контроль руководителя, что абсолютно необходимо для правильного направления усилий подчиненных.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситу­ациях. В таких ситуациях у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных. Но, в противоположность неблагоприятной ситуации 8, здесь подчиненные активно не ищут любого повода для возмущения. В большинстве случаев исполнители в целом склонны делать то, чего хочет от них руководитель, если им объяснить для чего это делается и предоставить возможность выполнить его желание. Если руководитель уж слишком сосредоточен на задаче, он, или она рискуют вызвать антагонизм исполнителей и тем самым способствовать проявлению потенциальных недостатков этого стиля. Такая сосредоточенность на задаче снижает влияние руководителя.

Стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения, скорее всего, расширит возможности руководителя оказывать влияние. Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшило бы отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе. Это было бы идеально, потому что самоуправляемая рабочая сила уменьшает необходимость в плотном строгом надзоре, и к тому же минимизирует риск потери контроля.

Еще одна ситуационная модель лидерства, во многом аналогичная модели Фидлера и имеющая много общего с теорией ожидания, относящаяся к мотивации, была разработана Теренсом Митчеллом и Робертом Хаусом. Их подход под названием «путь – цель» также указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства наиболее сообразный ситуации.

Термин «путь – цель» относится к таким понятиям теории экспектаций (ожиданий), как усилие – производительность, производительность – результаты (вознаграждение) и ощущаемая ценность вознаграждения в глазах подчиненного. По существу, подход «путь – цель» пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход, профессор Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, «увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде». Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути и средства достижения целей:

1. Разъяснение того, что ожидает подчиненного.

2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех

3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.

4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.

5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Стили руководства

Поначалу Хаус в своей модели рассматривал два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. *Стиль поддержки* аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. *Инструментальный стиль* аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу.

Позже профессор Хаус включил еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решения и стиль, ориентированный на достижение. *Стиль поощряющий участие* (партисипативный), характеризуется тем, что руководитель делится с подчиненными имеющейся у него информацией и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Сильный акцент делается на консультации. *Стиль, ориентированный на достижение*, характеризуется постановкой перед подчиненными довльно напряженной цели, ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей. Им также напоминают о необходимости постоянно повышать уровень своей индивидуальной выработки. Хотя руководитель и стремится добиться высокой производительности, он или она в то же самое время стараются вселить в подчиненных уверенность, что они способны работать высокоэффективно.

Ситуационные факторы

Стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от двух ситуационных факторов: личных качеств подчиненных, а также тре6ований и воздействий со стороны внешней среды.

Когда у подчиненных наблюдается большая потребность в самоуважении и принадлежности, стиль поддержки (т.е. ориентированный на человека или человеческие отношения) будет самым подходящим. Однако, если у подчиненных существует сильная потребность в автономии и самовыражении, они, вероятнее всего, предпочтут инструментальный (ориентированный на задачу) стиль. Поскольку их первейшее желание – сконцентрировать свои усилия на задаче и выполнить ее, они предпочитают, чтобы руководитель сказал им, что нужно делать, и доверил им самим следить за решением задачи.

Другой личностной характеристикой, влияющей на выбор соответствующего стиля руководства, является у6ежденноость подчиненных, что он или она способны воздействовать на внешнюю среду. Ученые-бихевиористы называют эту характеристику «*пунктом контроля*». В своей основе пункт контроля относится к степени уверенности руководителя в том, что его или ее действия влияют на то, что с ними происходит. Индивиды, которые верят в то, что они в самом деле влияют на окружение, предпочитают стиль руководства, подразумевающий участие подчиненных в принятии решений. Те, кто считает, что они слабо воздействуют на происходящие вокруг них события, что этими событиями распоряжается судьба или фортуна, предпочитают  
авторитарный или инструментальный стиль.

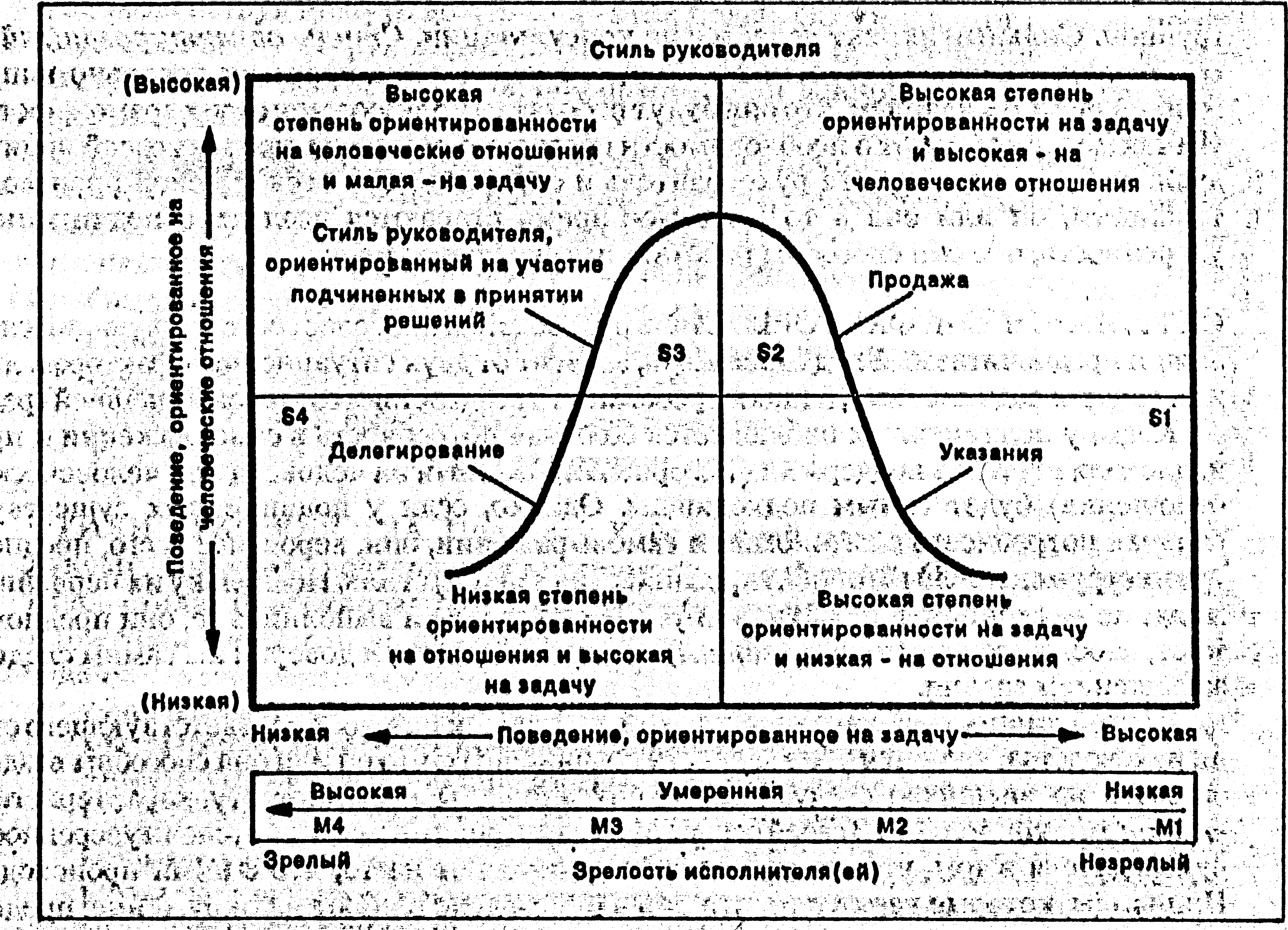
Большая часть исследований сосредоточена на инструментальном стиле и стиле, поддержки. Стиль руководства, ориентированный на достижение, считается более соответствующим таким ситуациям, где подчиненные стремятся к высокому уровню выработки и уверены в том, что способны достичь такого уровня. Стиль, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, более соответствует ситуациям, когда подчиненные стремятся участвовать в процессе управления.

В ситуациях, где характер задачи не вполне однозначен, предпочтительным является инструментальный стиль, который обеспечивает руководству выполнение заданий и который увеличивает и удовлетворенность, и производительность. Однако для неоднозначных задач, которые уже структурированы, добавочное структурирование, идущее через инструментальный стиль, будет восприниматься как чрезмерный контроль. Поэтому более подходящим здесь был бы стиль поддержки. Аналогичным образом, если задача с самого начала приносит подчиненным удовлетворенность, стиль поддержки мало что добавит. Однако если задание не вполне удовлетворяет подчиненных, стиль поддержки будет как раз уместен.

Как и с моделью Фидлера, требуются дополнительные исследования для обоснования подхода «путь–цель». Исследователи этих направлений обычно приходят к выводу, что результаты обнадеживают. Однако «теория не является окончательным ответом на вопрос об эффективности лидерства. Этот феномен управления настолько важен и сложен, что вряд ли можно в ближайшие годы ожидать появления универсального подхода к лидерству, если таковой вообще возможен».

Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, котую они назвали теорией жизненного цикла, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость не следует определять в категорию возраста. Зрелось отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а так же образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Согласно Херси и Блашары, понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорее характеристикой конкретной ситуации. Другими словами, зависимость от выполняемой задачи, отдельные лица и группы проявляют различный уровень «зрелости». Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а так же уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями. На основании этой субъективной оценки руководитель и определяет сравнительную зрелость конкретного лица или группы.

*Рис. 8. Ситуационная модель руководства Херси и Бланшера.*



Как показано на рис. 8, имеется 4 стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: давать указания «продавать», участвовать, делегировать. Первый стиль S1 требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую – на человеческие отношения. Этот стиль называется «давать указания»; он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости (M1). Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу и им требуется соответствующая инструкция, руководство и строгий контроль.

Второй стиль S2 – «продавать» – подразумевает, что стиль руководителя в равной и высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, т.к. обладают средним уровнем зрелость (M2). Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль S3 характеризуется умеренно-высокой степенью зрелости (M3). В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень – на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решения, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они так же должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а так же оказывая им помощь, не навязывая им никаких указаний. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решение, и это способствует их большому участию и причастности.

Четвертый стиль S4 характеризуется высокой степенью зрелости (M4). В этой ситуации подчиненные и могут и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуации со зрелым исполнителем, т.к. подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задачи. В результате, руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, т.к. они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

Как и другие ситуационные модели, модель жизненного цикла Херси и Бланшера рекомендуют гибкий, адаптивный стиль руководства. Но как и другие модели лидерства она не получила всеобщего признания.

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Воктором Врумом и Филиппом Йеттоном. **Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона** концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно точке зрения авторов модель имеет 5 стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. Эти стили приведены в таблице 3.

*Таблица 3. Стили принятиярешений по Вруму-Йеттону.*

|  |
| --- |
| A1: Вы сами решаете проблемы или принимаете решения, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию. |
| A2: Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных, а затем сами решаете эту проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решения – предоставление необходимой информации, они – поиск или оценка альтернативных решений. |
| C1: Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных. |
| C2: Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных. |
| G2: Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находитесь и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым. |

Эти пять статей представляют континуум, начиная с автократического стиля принятия решения (A1 и A2), затем идет консультативный (C1 и C2), и, наконец, завершается полным участием (G2). Применение каждого из этих стилей зависит отр характеристики ситуации или проблемы.

Чтобы помочь руководителю оценить ситуацию, Вруман и Йеттон разработали 7 критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные–руководитель», а так же модель дерево решений. Эти критерии даны в таблице 4. Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации.

*Таблица 4. Критерии проблемы по модели Врума-Йеттона.*

|  |
| --- |
| 1. Значение качества решения. |
| 1. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения. |
| 1. Степень структурированности проблемы. |
| 1. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения. |
| 1. Определение на основании прошлого опыта, вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку подчиненных. |
| 1. Степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы. |
| 1. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы. |

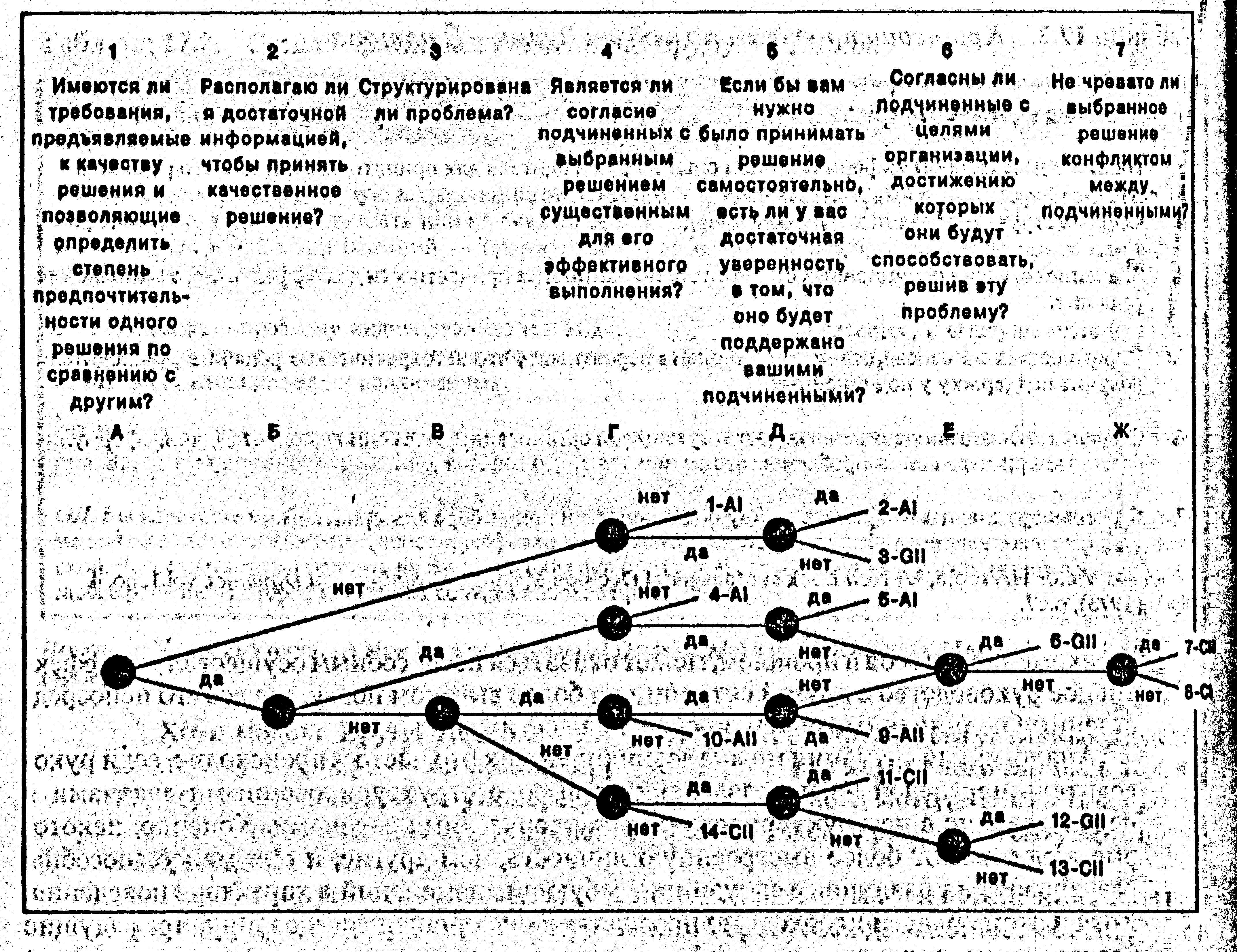
Эти вопросы приведены в верхней части рис. 9. Первые три вопроса относятся к качеству решения, а последние 4 – к факторам, ограничивающим согласие подчиненных.

Чтобы определить, который из этих пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений (рис. 9). Начиная с левой стороны модели, руководитель отвечает на каждый вопрос, находит, таким образом, критерий проблемы, и, в конечном счете, подбирает соответствующий стиль руководства.

Хотя модель Врума-Йеттона отличается от трех других ситуативных моделей, поскольку ее фокус – на принятии решений, она все же аналогична им в том, что подчеркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчиненного. Оптимальный стиль зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решений.

Подобно другим ситуативным теориям, их модель получила меру, как поддержки, так и критики. Ей требуется дальнейшее обоснование и уточнение.

*Рис. 9. Модель принятия решения руководителем Врума-Йеттона.*



Адаптивное руководство

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость *гибкого* подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации. Даже такая приятная и человечная теория, как теория «У» МакГрегора состоит из ряда предположений и не дает объективной оценки имеющимся фактам. Более того, даже хорошо представляя себе все вышесказанное, очень легко допустить ошибку в суждениях о людях. Поэтому руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства.

Очень многие из тех, кто выбрал карьеру руководителя, согласны оставаться долгие годы на одной и той же работе. Многие активно стремятся к продвижению на должности с большой ответственностью. Руководитель, который выбрал определенный стиль лидерства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство в другой ситуации на более высоком посту, где все его непосредственное подчинение ориентировано на достижения.

Аналогичная ситуация может возникнуть, как это часто и происходит, если руководитель переведен из подразделения с высоко структурированными задачами в подразделениями с не структурированными творческими задачами. Конечно, некоторые люди имеют более выстроенную личность, чем другие, и они менее способны реагировать на различные ситуации, требующие изменений в характере поведения. Хотя в этой области необходимо проводить дальнейшие исследования, предыдущие исследования показали, что эффективные руководители реагируют на ситуации гибко, т.е. меняя стили.

Руководители, которые работают не в своей стране, должны особенно хорошо сознавать культурные ограничения какого–то одного стиля руководства. Исследования показывают огромные различия между стилями руководства, которые являются предпочтительными в различных странах. Это дает информацию к размышлению, что особенно важно в сегодняшнем мире многонациональных корпораций. Европейцы обычно находятся под влиянием традиций, и они более восприимчивы к автократичному руководству, чем американцы. С другой стороны, несмотря на то, что японская культура высоко ценит традицию и лояльность, японцы широко и эффективно используют участие работников в принятии решения.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой–то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Скорее руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Если бы кого-то попросили назвать какой-то один – «лучший» стиль руководства, это был бы «адаптивный», или, как удачно выразился Арджирис, стиль, «ориентированный на реальность».

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать или обосновать какую-либо теорию. Мы разделяем ситуационный подход к лидерству и полагаем, что при соответствующей подготовке руководители смогут научиться выбирать стиль сообразный ситуации. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях, руководитель может посчитать более правильным оказать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в принятии решения, а не структурировать условия осуществления работы. Со временем те же самые руководители сочтут необходимым сменить стиль, сообразуясь с изменением характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации.

Приложение

Тест «ЛИДЕР»

Тесты на лидерство применяются для выявления лидерских ка­честв и степени их выраженности. Испытуемым, имеющим доволь­но низкие оценки тестирования, целесообразно подумать над свои­ми индивидуальными качествами, определить пути развития лидер­ских способностей и использовать соответствующие упражнения и тренинги. Даже если вы не стремитесь стать руководителем, система­тическая работа по развитию лидерских способностей не будет на­прасной, так как повысит ваше влияние на окружающих.

**Инструкция**

Вам предлагается 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и по­метьте его.

**Опросник**

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

а) да;

б) нет.

2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей мают более высокое положение в обществе, пользуются большим уважением, чем вы?

а) да;

б) нет.

3: Находясь на собрании людей, равных вам по общественному 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 направлять вашу профессиональную актив­ность?

а) да;

б) нет.

9. Теряли ли вы иногда Х1аднокровие 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 свое место за столом, расположен­ное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контро­лировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

а) да;

б) нет.

12. Считаете ли вы обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление среди сверстников?

а) да;

б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да;

б) нет.

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) вы 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, даже в мелочах;

б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем вы предпочитаете работать, сотрудничать?

а) с людьми покорными;

б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий, споров?

а) да;

б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с вла­стностью вашего отца или матери?

а) да;

б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону (уговорить) 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 в 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 себя человеком, сильно влияющим на дру­гих людей?

а) да;

б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт в определенном вопросе заставить вас никогда больше не проявлять значительной лич­ной инициативы в данном деле?

а) да;

б) нет.

26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:

а) самый компетентный;

б) у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понимать, входить в положение людей?

а) да;

б) нет.

28. Соблюдаете ли вы дисциплину?

а) да;

б) нет.

29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более зна­чительным (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 злоупотребляют?

а) да;

б) нет.

32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?

а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в кар­ман не полезет;

б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.

33. На собрании или 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. Хотя бы иногда называли ли вас человеком, который под­чиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?

а) да;

б) нет.

35. Если на вас возлагается 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 необходимости, под влиянием мнения других лиц?

а) да;

б) нет.

39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?

а) да;

б) нет.

40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?

а) трудности обескураживают, подавляют вас;

б) трудности заставляют вас действовать активнее.

41. Часто ли вы делаете резкие упреки своим знакомым; когда они их заслуживают? и;

а) да;

б) нет.

42. Считаете ли вы, 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) осуществляю медленные, эволюционные изменениям.

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.

47. Кем из предложенных профессий вам в ранней юности хотелось стать?

а) известным художником, композитором, поэтом, космонавтом и т.д.;

б) руководителем коллектива (уважаемым, солидным че­ловеком).

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) нет.

**Подведите итоги**

Подсчитайте количество набранных баллов, используя ключ. Найдите сумму баллов и оцените свой результат.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варианты ответов | Оценка ответов, баллы | | | | | | | | | | | | |
| Номер вопроса | | | | | | | | | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| а | 1 | 1 | – | 1 | 1 | – | 1 | – | – | 1 | 1 | 1 | – |
| б | – | – | 1 | – | – | 1 | – | 1 | 1 | – | – | – | 1 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варианты ответов | Оценка ответов, баллы | | | | | | | | | | | | |
| Номер вопроса | | | | | | | | | | | | |
|  | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 |
| А | – | 1 | – | – | – | – | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | – | 1 |
| Б | 1 | – | 1 | 1 | 1 | 1 | – | – | – | – | – | 1 | – |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варианты ответов | Оценка ответов, баллы | | | | | | | | | | | | |
| Номер вопроса | | | | | | | | | | | | |
|  | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 |
| а | – | 1 | – | – | 1 | 1 | 1 | 1 | – | – | 1 | – | 1 |
| б | 1 | – | 1 | 1 | – | – | – | – | 1 | 1 | – | 1 | – |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варианты ответов | Оценка ответов, баллы | | | | | | | | | | |
| Номер вопроса | | | | | | | | | | |
|  | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 |
| а | – | 1 | 1 | 1 | 1 | – | 1 | – | 1 | – | – |
| б | 1 | – | – | – | – | 1 | – | 1 | – | 1 | 1 |

**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 «КОМАНДОВАТЬ ИЛИ ПОДЧИНЯТЬСЯ?»

Тест призван помочь выявить степень выраженности лидерских качеств.

**Инструкция**

Выберите окончание, приемлемое для каждого из 10 суждений.

1. Дружба для вас –

а) сотрудничество;

б) поддержка;

в) альтруизм.

2. Настоящий художник (артист), должен прежде всего обладать

а) талантом;

б) решимостью;

в) подготовкой.

3. На вечеринке вы чаще чувствуете себя

а) «петушком»;

б) «курицей»;

в) «цыпленком».

4. Если бы вы были геометрической фигурой, то в виде

а) цилиндра;

б) сферы;

в) куба.

5. Когда вам нравится мужчина (женщина), вы

а) делаете первый шаг;

б) ждете, пока он (она) сделает первый шаг;

в) делаете мелкие шажки навстречу.

6. Вы, сталкиваясь с неожиданностью (не только сидя за ру­лем),

а) тормозите;

б) прибавляете скорость;

в) теряетесь.

7. Если вам приходится говорить на публике, то обычно вы чувствует, что:

а) вас слушают;

б) вас критикуют, вам возражают;

в) вы смущаетесь.

8. В экспедицию лучше брать товарищей

а) крепких;

б) умных;

в) опытных.

9. Скажем правду, Золушка была

а) несчастная девочка;

б) хитрюга-карьеристка;

в) брюзга.

10. Как бы вы определили свою жизнь?

а) партия в шахматы;

б) матч бокса;

в) игра в покер.

**Подведите итоги**

Используя ключ, подсчитайте баллы. Найдите их сумму и оцените свой результат.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варианты ответов | Оценка ответов, баллы | | | | | | | | | |
| Номер вопроса | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| а | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| б | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| в | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 |

***Если вы набрали не больше 16 баллов,***то в обществе вы – про­стой рядовой. Вы слишком уважаете других и отождествляете себя со слабостями ближайших, а поэтому сегодня не способны командовать и успешно конкурировать, ведь дня этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые на­дежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, проанали­зируйте, сколько раз ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же откровенность требует признать, что вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, останьтесь несколько в стороне от событий, в сущности, это не так уж и плохо – так спокойней.

***Если вы набрали от 17 до 23 баллов,***то в обществе вы – младший офицер. Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальней. Вы и на работе с трудом принимаете решения, так ведь? Вы – немножко руководитель, немножко – командующий, а немножко – войско. Вам трудно добиваться признания, ваши аргументы – слишком рациональны и основаны лишь на собствен­ном опыте. Вам следует развивать свои лидерские качества. Это позволит повысить влияние на других и приобрести большую уве­ренность в себе.

***Если вы набрали больше 24 баллов,***то в обществе вы – генерал. С детских лет вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом ваше влияние на других людей крепнет и особенно проявляется в трудные минуты. Если вы честолюбивы и не боитесь работы, этот дар может поднять вас очень высоко. Если же нет – довольствуй­тесь тем, что вас считают прекрасным другом (или подругой), советчиком и вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках (в обществе знакомых).

Стимулирование и мотивация

Виды и методы стимулирования

Эффективность работы с персоналом во многом опре­деляется возможностью побуждения работников к ак­тивной и производительной трудовой деятельности. Эта сторона работы с персоналом традиционно связывается со стимулированием.

В практику и в литературу прочно вошло традицион­ное различение стимулирования, с одной стороны, на ма­териальное и моральное, и с другой – на стимулирование в плане поощрения и стимулирование в плане наказания. Таким образом, традиционно различаются четыре вида стимулирования и соответствующие его методы:

• материальное поощрение: премии, перевод на более высокооплачиваемую должность, ценные подарки и т.п.;

• материальное наказание: декретирование, перевод на низкооплачиваемую работу, штрафы, вычеты, наче­ты и т. п.;

• моральное поощрение: благодарность в приказе и ус­тная, публикация об успехах в СМИ, представление к награде, фотографии, грамоты, вымпелы, почетные звания и т. п.;

• моральное наказание: выговоры устные ж письмен­ные, отношение руководства и коллег и т. д.

До сих пор технология стимулирования организуется на использовании указанных видов и соответствующих методов и форм, в соответствии с оценками успешности деятельности работников.

В образной форме эта идея была выражена МакГрегором в принципе «горячей печи», согласно которому орга­низация стимулирования уподобляется действию горя­чей печи. Во-первых, так же как горячая печь излучает жар, как бы предупреждая об опасности неосторожных прикосновений к ней, так же и система стимулирования, должна быть доведена до персонала. Люди должны знать, в каких случаях их ждет наказание, а в каких – поощ­рение, и в какой мере. Во-вторых, горячая печь обжигает любого, дотронувшегося до нее, невзирая на лица и былые заслуги. Так же и система стимулирования долж­на быть внеличностной и бесстрастной: совершил упуще­ние – получи наказание, добился успеха – получай по­ощрение. В-третьих, горячая печь обжигает неосторожного немедленно. Аналогично и система стимулирования должна быть оперативной, поощрения и наказания не должны откладываться на будущее время.

Такое понимание стимулирования, сводящее его фактически к политике кнута и пряника, имеет существенные изъяны, все более очевидно вступающие в противоречие с современной практикой менеджмента. Прежде всего, это относится к различению морального и материально­го аспектов стимулирования. Это различение в изрядной степени условно. Во-первых, очевидно, что любое мо­ральное стимулирование предполагает свое материаль­ное воплощение и затраты на реализацию. Но самое глав­ное это то, что любое стимулирование имеет моральное содержание, поскольку является выражением оценки личности работника и его деятельности.

Кроме того, давно замечена несимметричность поощ­рения и наказания. Во-первых, на разных людей сила их действия различна. Так, при условии, что оценка исхо­дит от авторитетного руководителя, любимого учителя, порицание оказывает более стимулирующее воздействие на личность, чем похвала (если они меня хвалят, значит, я в их глазах достиг потолка, а если ругают, значит, моя планка в их глазах выше). Во-вторых, как показывают авторитетные исследования, общественное сознание при­выкает к определенным формам стимулирования, делая их малоэффективными. Поэтому следует периодически смещать акценты с поощрения на наказание и наоборот.

И, наконец, самое главное; Традиционное стимули­рование основано на предположении, что непосредствен­ное внешнее воздействие на человека способно побуждать его радикально менять свое поведение и взгляды. Если отвлечься от мира прямого физического воздействия (насилие, ограничение свободы передвижения и т.п.), то, как показывает жизнь, между характером и мерой стимулирующего воздействия и его эффектом нет пря­мой зависимости.

Так же, как эффект от зажженной спички может получиться пожар, взрыв, можно разжечь костер, мож­но прикурить сигарету, а может не получиться ничего, зависит не от размера спички, намерений и силы воли ее использующего, а единственно только от того материалу к которому подносится спичка, так и эффективность сти­мулирования зависит не от размера и характера стимулирующего воздействия, а прежде всего от учета интере­сов, значений, престижей, намерений и других мотивов людей, к которым это стимулирование применяется.

В работе с персоналом стимулирование оказывается вторичным по отношению к учету и формированию мо­тивации. Если этого не понимать, изощренная система премирования или штрафов окажется мертворожденной и неэффективной.

Содержание мотивации и виды мотивов

Мотивация – это система внутренних факторов (дви­жущих сил), побуждающих человека к деятельности, придающих этой деятельности определенную направлен­ность и содержание.

Смещение внимания на мотивацию, помимо прочего, выражает изменение в понимании природы человечес­кой личности. Человек – не автомат, а его поведение не сводится к реакции на внешние стимулы. Но он и не животное, поведение которого программируется его ин­стинктами. Мотивация как раз и выражает понимание человека как существа, способного к самопрограммированию и самоорганизации.

В основе современного понимания мотивации две идеи: потребностей (определяющих содержание и направлен­ность) человеческой деятельности и оценки этой де5ггель-сти социальным окружением и самой личностью.

Под мотивацией в смысле менеджмента мы подразумеваем стимулы, которые организует одного или группу работников целиком отдаться работе, причем это происходит добровольно, для блага организации или для реализации имеющихся программ.

Для разных людей существуют разные стимулы. Когда вы окончили школу или университет и получили первую работу, самым действительным стимулом для вас скорее всего было назначенное жалование – реальные деньги, которые вы сможете тратить без необходимости постоянно просить родителей оплачивать ваши расходы. Позже очень действенным стимулом вашей деятельности будет продвижение по службе и, возможно, машина компании, которой вы сможете пользоваться.

Взглянем на это с другой стороны, назовем это демотивацией. Что заставит вас оставить имеющуюся работу? Возможно, уменьшение зарплаты на 1/3 от сегодняшней, такое увеличение рабочего дня, что вы никак не можете быть дома раньше 11 часов вечера и совсем не видитесь с семьей. Если руководитель, начинает публично отчитывать вас за каждую ошибку в офисе, даже если она никак к вам не относится, или распространять слухи о вашей личной жизни – все это может послужить причиной для того, чтобы потерять всякий интерес к работе.

В психологии и социальной психологии выработаны самые различные концепции человеческих потребностей. Согласно 3. Фрейду, человеком движут две основные груп­пы влечений: к жизнеутверждению (Эрос) и к разруше­нию, смерти (Танатос). Согласно Я. В. Голосовкеру, че­ловеком движут *три* основные группы мотивов («побудов»); вегетативный побуд (мотив самосохранения индивида: потребности в пище, сне, одежде и т. п.); сек­суальный побуд (мотивы самосохранения человека как вида, прежде всего – в продолжении рода); культурный побуд (или побуд к бессмертию – мотивы социального самоутверждения человека: в творчестве, в успехе, в при­знании и т.д.).

Существует три основные теории мотивации.



*Рис. 10. Модель мотивации Мэслоу.*

Широкую извест­ность приобрела модель мотивации А. Маслоу, основан­ная на уровневом представлении человеческих потреб­ностей. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий. Человеческие потребности образуют иерархическую структуру типа пирамиды (рис. 10).

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе, сне и т. д.
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с надежным видом на пенсию.
3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, – это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или к кому-либо, чувство, что тебя принимают другие.
4. потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.
5. потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и работе как личности.

Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью.

Маслоу отмечает: «До сих пор мы говорили, что иерархические уровни потребности имеют фиксированный порядок, но на самом деле эта иерархия не такая «жесткая», как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работаем, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь».

Такое представление о мотивации является очень приблизительным, поверхност­ным и не соответствует реальным жизненным ситуа­циям. Она не в состоянии объяснить творческую дея­тельность (осуществляемую часто при неудовлетворенных потребностях «низших» уровней), самоотверженные поступки (вопреки опасности и потребности самосохранения) и т.п.

Развитием концепции Маслоу стала концепция МакКлеланда, в которой особый акцент делается на «высшие» потребности, при этом особенно выделяются потребности власти (влияния на других, в том числе и через конфрон­тацию), успеха (в том числе и идя на риск с полной ответственностью за резулътат), ипричастности (общения, дружеских отношений и т.п.).

МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Анализируя различные возможные способы удовлетворения потребности власти, МакКлелланд отмечает: «Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей…»

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленной задачи, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании других отношений, оказывании помощи другим.

Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контракты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Еще больший интерес для целей менеджмента представляет модель Ф. Герцберга. Ойн разработал еще одну модель мотивации, основанной на потребности. Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. На их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Вот как Герцберг описывал соотношения между удовлетворенностью и неудовлетворенностью работой: «Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию – это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой…»

Согласно теории Герцберга, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того, чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ «Обогащения» труда. В ходе выполнения программы «Обогащения» труда, работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. Для того, чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

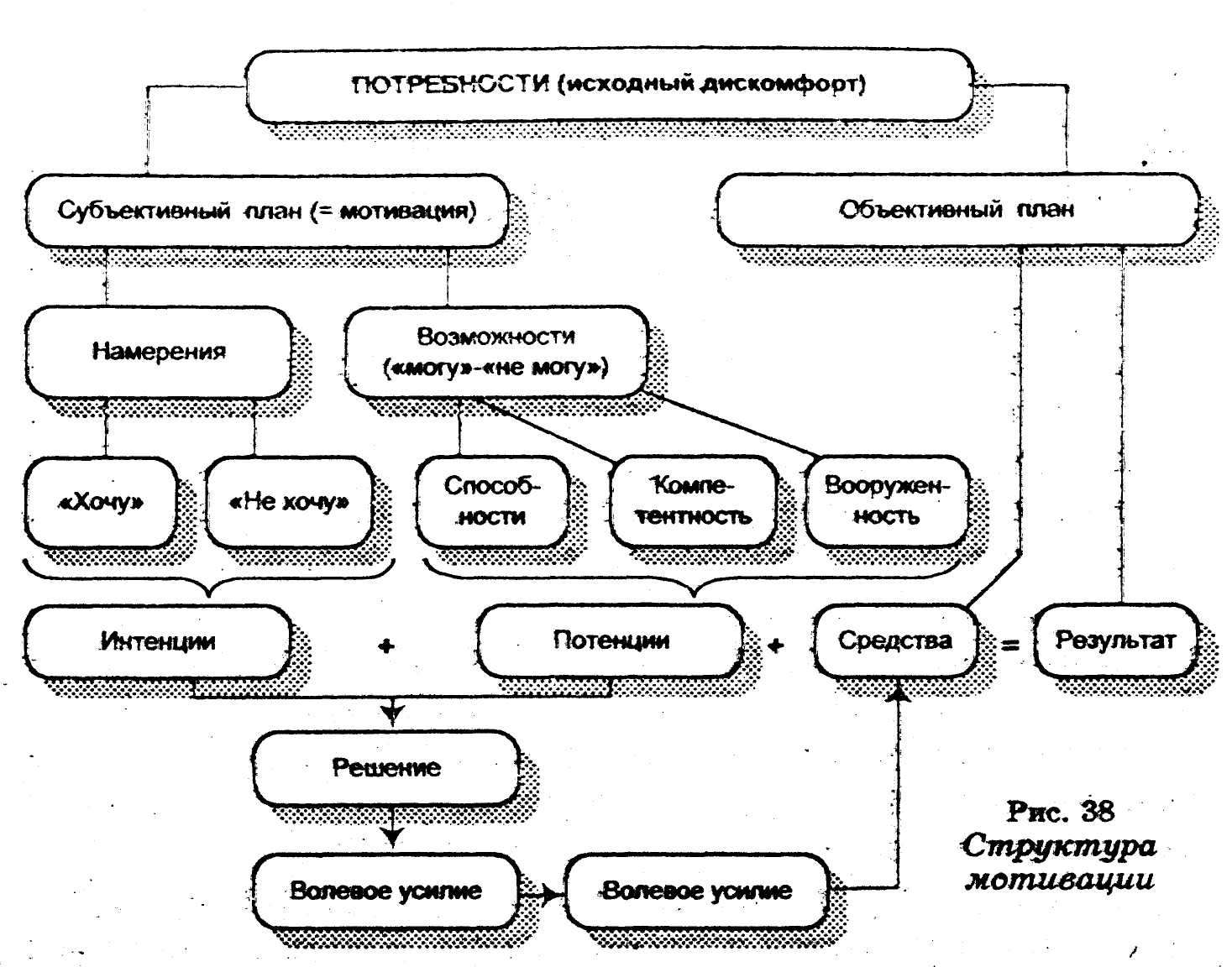
Ее основная идея состоит в том, что состояние, обратным удовлетворению, является не неудовлетворение, а отсутствие удов­летворенности. Аналогично состоянием, обратным неудов­летворенности, является не удовлетворение, а отсутствие удовлетворенности. Это не игра словца очень верное и точное наблюдение, В связи с этим Ф. Герцберг предложил различать две группы потребностей: факторы условий и факторы роста. Факторы условий способны вызы­вать неудовлетворение, но удовлетворения их действия не вызывает. К ним относятся, например, политика администрации, условия труда, заработная плата (которой, сколько бы ее ни было, все равно будет мало), межличностные отношения с коллегами и руководством, режим труда и т.п. Факторы роста – собственно мотивы – не ведут к неудовлетворенности, но их наличие способно вызвать удовлетворение. К ним относятся успех, продви­жение по службе, признание и одобрение, высокая ответственность, возможности творческого и делового рос­та, интересная работа и т. д.

С этой точки зрения создание благоприятных усло­вий труда не будет способствовать развитию мотивации, но предотвратит возможную неудовлетворенность. Для развития мотивации необходимы признание, уважение, самореализация, «обогащение» труда и т. д. Но и эта модель не учитывает индивидуальность и динамику мо­тивации. Например, удовлетворение трудом не обязатель­но связано с производством – человек может ориенти­роваться на дружеское общение в коллективе, и иниции­рование творчества и ответственности не приведет к росту заинтересованности в производительном труде.

Таким образом, чисто потребностное понимание мо­тивации оказывается недостаточным. Кроме того, в этом случае имеется опасность превращения классификации потребностей в самодовлеющую проблему. Так, Маслоу насчитывал 15 потребностей, Макдугал – 18, Меррей – 20, а К. Обуховский – более 100. Представляется весь­ма справедливым, мнение П. В. Симонова, что классифи­кация потребностей— проблема несущественная, так как потребности динамичны и зависят от культурно-цивилизационного контекста.

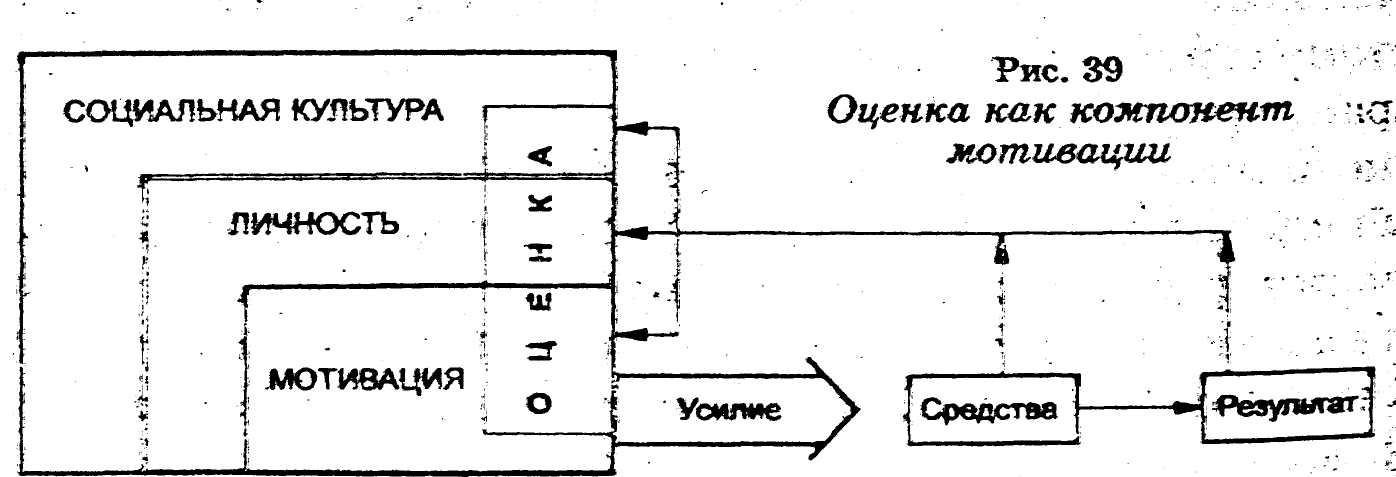
Более важным, поэтому является выработка представ­лений о содержании и механизме действия мотивации, с какими бы потребностями она ни была связана. Любая мотивация определяется жизненным дискомфортом, на­пряжением, испытываемым личностью и вызванным дис­балансом, несоответствием желаемого и реального. По­этому структура мотивации может иллюстрироваться схе­мой (рис. 11).

К мотивации относятся не только намерения и воз­можности, но также и возможность их соотнесения, при­нятия решения, а также воля, способствующая реа­лизации решения. Отсутствие хотя бы одного из этих факторов (желаний, возможностей их осуществления, невозможность принятия самостоятельного решения или безволие) разрушает мотивацию, создавая предпосылки не только дизмотивация, но и к развитию неврозов,  
конфликтов.



*Рис. 11. Структура мотивации.*

Принципиальным обстоятельством является то, что все мотивы, действия и результаты деятельности подер­гаются оценке со стороны общества, самой личности, и, тем самым, сама оценка выступает важным компонентом мотивации (рис. 12).



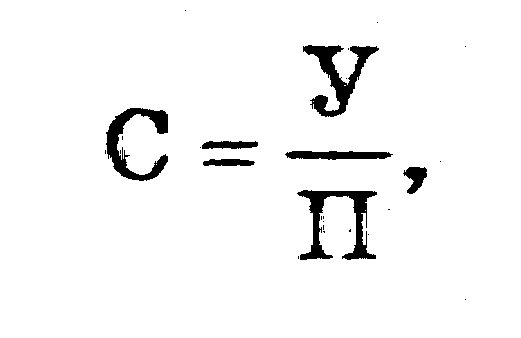
*Рис. 12. Оценка как компонент мотивации.*

С этой точки зрения к удовлетворенности ведет ре­зультат, труда, но никак не наоборот, как это понимается в других моделях. Показательна трактовка заработной платы в различных концепциях мотивации. С точки зрения Маслоу, зарплата является способом удовлетворе­ния различных (практически всех) потребностей. По Герцбергу, зарплата есть фактор условия (неудовлетворен­ности), но не мотивации, и лишь иногда, при условии адекватной связи с результатом, становится мотивом. Согласно развиваемой точки зрения, зарплата может быть мотивацией только при определенных условиях, работ­ник должен придавать заработной плате особенно высо­кое значение (зарплата как ценность, как символ) и ра­ботник должен верить в связь между заработной платой и производительностью труда. В этом случае заработная плата для выполнения стимулирующей функции может быть разбита, например, на три составные части: за вы­полнение должностных обязанностей; выплаты; за выс­лугу лет, индексированную инфляцию; по результатам конкретной деятельности. Первые две части выплачива­ются гарантированно, последняя – с учетом ситуации и конечных результатов.

Мотивация и проблема успеха

Для современных концепций мотивации, таким обра­зом, характерна все нарастающая роль субъективно-соци­альных факторов оценивания, учитывающих социальную природу человеческой личности. По точному замечанию В.А. Ядова, если отвлечься от потребностей, объединяю­щих человека с животным миром (в еде, сне, тепле, продолжении рода и т.д. оставить только собственно человеческое, то останется всего одна потребность. Единственная, хотя и по-своему интегральная – потребность быть чему-то сопричастным, тому, что придает смысл суще­ствованию (идея, вера, дело, дети… – дом души у каждо­го свой), и в этой сопричастности не быть забытым, поте­рянным, быть замеченным, именованным, окликнутым.

Фактически речь идет о том, что личность склонна расценивать как успех (профессиональный, деловой, жиз­ненный). Роль проблемы успеха в осмыслении мотивации была отмечена еще на заре становления современной пси­хологии У. Джемсом, предложившим «формулу счастья»:



где С – счастье (фактически – самооценка), У – успех, а П – притязания.

Представление об успехе как доминирующем мотиве хорошо разработано в современной психологии, психо­логии менеджмента в том числе. Традиционная точка зрения предполагает, что люди делятся на дзе основные группы: мотивируемых преимущественно стремлением к успеху и мотивируемых преимущественно стремлени­ем избежать неудачу. Разработаны и используются доб­ротные методики и тесты, позволяющие выявить сте­пень мотивированности успехом и избеганием неудачи, позволяющие строить индивидуальные «алгебры поведе­ния» (Аткиксон, Хекхаузен и др.). Были даже предло­жены культурологические обобщения, согласно которым «западный» человек на 75% мотивируется стремлением к успеху и на 25% – избеганием неудачи, а «восточ­ный» (например, японец) – наоборот – на 25% стрем­лением к успеху и на 75% избеганием неудачи.

Однако более глубокий анализ показывает, что меж­ду успехом и неудачей (в качестве мотивационных фак­торов) нет простой симметрии, выявился ряд неоднознач­ных обстоятельств. Так выявилось, что люди, мотивируе­мые стремлением к успеху, склонны удачи приписывать себе, а причины неудач приписывать обстоятельствам, злой воле противников и т. п. В этом плане они оказы­ваются существенно зависимыми от внешних оценок. Люди лее, мотивируемые преимущественно избеганием неудач, лучше «держат» удары судьбы, поскольку при­чину неудач видят в себе, а успех относят на обстоя­тельства и поэтому ищут резервы решения проблем в себе самих. И самое главное, разные люди по-разному понимают сам успех.

Можно говорить о нескольких видах успеха к соот­ветствующих основных видах мотивации, а значит и ти­пах личности:

Успех-признание (популярность-известность) – этот тип мотивации характерен для молодых людей, начинающих профессионалов.

Успех-признание у «значимых других» – у того со­циального окружения, на которое ориентируется лич­ность (семья, друзья, начальство, любимые учителя, спе­циалисты-профессионалы и т, д.).

Успех-преодоление – способность личности решать все более сложные профессиональные, деловые и жиз­ненные проблемы (такое поведение чревато опасным про­фессиональным поведением, а то и жизненным «каска­дерством»).

Успех-самопреодоление, стремление к совершенству – одно из проявлений самосознания мастера, когда внешние оценки уже менее существенны, по сравнению с критериями, задаваемыми себе самой личностью.

Успех-призвание, когда ценностью является сама воз­можность заниматься любимым делом, а не какие-то вне­шние оценки результата.

Эти виды мотивации могут быть представлены в виде шкалы успеха. Интервалами на этой шкале будут виды успеха как меры зрелости личности: успех-признание, успех-признание у значимых других, успех-преодоление, самопреодоление, призвание. От признания к призванию нарастает автономность личности, ее свобода, а значит – ответственность.

Для работы с персоналом в менеджменте эта шкала принципиально важна – менеджеру очень важно знать, с кем он имеет дело. Например, в случае с личностью, мотивируемой преимущественно стремлением к призна­нию, задача менеджера (воспитателя, родителя) заклю­чается в своевременном признании достигнутых резуль­татов. Это хорошо знают хорошие менеджеры, тренеры, режиссеры, родители – что значит вовремя пришедшее признание. Поэтому сознательно программируются пусть маленькие, но победы. Не менее важно знать и кто для сотрудника является авторитетом (значимыми другими) и, по возможности, не препятствовать в соотнесении лич­ности с ними. «Каскадерам», мотивируемым стремлени­ем к преодолению, разрешению проблем, надо только вовремя такие проблемы предлагать.

Но уже с мастеров начинаются трудности, достигаю­щие пика в отношении призванных. Дело в том, что внешние оценки их деятельности для них мало значи­мы. Критерии и основания они находят в самих себе, сами себе поднимают планку оценок. Учить их, давать задание – заведомо лишено смысла. Они делают не то, что кому-то надо, а то, что не могут не делать. Для них даже важен не результат, а сама возможность это делать. Для окружающих, близких такие люди чрезвычайно неудобны. Они себя не щадят, видя в себе только средство осуществления призвания. Но и других не жалеют. Действенно конструк­тивная возможность – общность интересов. Если ее нет – в коллективе вызреет колоссальной силы конфликтный потенциал. Но если она есть – фирма подучит мощный потенциал развития. Практически весь научно-техничес­кий прогресс, художественное творчество, социально-культурное развитие в целом осуществляются именно засчет сил – духовных, интеллектуальных и физических – этих людей. Но тогда чем отличается призванный от самозванца, делающего других счастливыми помимо, а то и вопреки их воле? Там, где проходит граница призвания и самозванство, проходит, фактически, граница добра и зла. В первом приближении критерий был предло­жен В. Дудикцевым в романе «Белые одежды»: если кто-то громко кричит о великом добре, которое он несет людям, – подозревай зло, если кто-то тихим голосом извиняется за вынужденное неудобство, которое он причиняет другим, – подозревай, как минимум, порядочно­го человека. Но можно выразиться еще точнее. Безнрав­ственна личность, руководствующаяся по отношению к обществу представлениями о собственном достоинстве, и безнравственно общество, руководствующееся по отно­шению к личности представлениями о ее долге. И наоборот. Нравственна личность, руководствующаяся по отно­шению к обществу представлениями о долге, и общество, руководствующееся по отношению к личности представ­лениями о ее свободе и достоинстве.

Долг – не извне внутрь, а изнутри вовне. Никто не вправе мне сказать, что я должен. Долг – это дело моего выбора. Но общество может задать ограничения против возможного самозванства, задать правила игры, которые я могу принять или не принять, но со всеми вытекающи­ми для меня возможными последствиями. Так лее как в логике отрицание обладает большей силой-, чем утверж­дение, так и в этике отрицание, запрет оказываются куль­турологически более фундаментальны, конструктивны, чем позитивные характеристики.

Главное же – принятие этих ограничений – также дело свободного выбора самой личности. Путь цивилизации – путь самоограничения самозванства. Само по себе оно есть проявление воли как инстинкта свободы. А сво­бода, по сути дела, есть сознание воли, ее самоограниче­ние и ответственность.

Свобода и ответственность

Итак, есть ситуация свободы и ситуация: воли. В си­туации свободы границы моей свободы совпадают с гра­ницами ответственности: я свободен там, где я отвечаю за свои решения, но и отвечать я могу только за те решения, которые я принял свободно.

Поэтому ответственность не может строиться исклю­чительно сверху вниз – как ответственность перед вы­шестоящим. Ничего, кроме безответственности это не породит. Нижестоящий будет уклоняться от принятия решения, в неудачах у него будут ответственны обстоя­тельства, происки противников и недоброжелателей и т.п. Для того, чтобы спрашивать с работника, ему необходимо предоставить «поле свободы».

Как я могу стать свободней, расширить границы своей свободы? Только отнесясь к другому как к такому же свободному, как и я сам, соотнеся его интересы со своими и вступив с ним во взаимно свободные и ответственные отношения. Социальное пространство оказывается всюду плотно структурировано этими взаимоответственными от­ношениями, имеющими к тому же правовое оформление.

Иначе говоря, свободное общество потому и богатеет, что око оказывается обществом взаимного удовлетворе­ния взаимного спроса. И тогда становится очевидным, что демократия есть результат, итог, «упаковка» всюду плотных рыночных отношений, так как имеются реаль­ные опора, почва, ткани, на которые она может опереть­ся, из которых она и вырастает, как адекватная им фор­ма управления.

И есть ситуация воли, когда интересы других людей меня напрочь не интересуют. У меня идея великая, кото­рая спишет все мои возможные грехи. «Не согрешишь – не покаешься, не покаешься – не спасешься», – гово­рил один из российских самозванцев. Социальное про­странство не структурировано, оно пусто. В нем носятся самозванцы со своими великими идеями, налетают друг на друга, отскакивают. Треску, грохоту много, толку никакого. До тех пор, пока не появится суперсамозва­нец, который всех их встряхнет, зажмет в железный кулак и выстроит по ранжиру. И понятно, что попытки «ввести» демократию в ситуации воли деструктивны и разваливают общество.

Создание и развитие мотивационных условий

Каким же образом можно способствовать развитию мотивации? Очевидно, методы прямого воздействия (при­нуждение и убеждение) в этом плане могут оказаться не только неэффективными, но и способны даже к порож­дению эффекта диаметрально противоположного – дизмотивации. Поэтому задача менеджера заключается ско­рее в учете мотивации конкретных работников и созда­нию условий, способствующих закреплению и развитию мотивации к конструктивной активной деятельности.

Эта работа должна начинаться еще при беседе по най­му, когда с помощью открытых вопросов, нащупав моти­вы кандидата, работодатель, осознавший возможную об­щность интересов, раскрывает содержание этой общнос­ти для потенциального сотрудника (возможности делового и профессионального роста, решения жизненных про­блем, возможные льготы, блага, личная заинтересован­ность руководства в возможном сотрудничестве и т. п.).

Очень важно закрепить позитивную мотивацию при введении в должность нового сотрудника. Этому аспекту работы не всегда уделяют должное внимание. Между тем статистика показывает, что основной процент теку­чести составляют работники, проработавшие не более полутора лет. Иначе говоря, чаще всего уходят люди, испытавшие резкое несоответствие между обещаниями при найме и реальным положением дел, принятые на работу и оставленные руководством наедине с их про­блемами. Поэтому полноценное введение нового работ­ника в коллектив осуществляется планомерно, этап за этапом:

1) Информирование коллектива о новом работнике: кто придет, откуда, с чьей «подачи», почему именно он, какие перспективы с ним связываются. Сделать это не­обходимо, чтобы пресечь возможные ненужные разговоры, слухи и сплетни;

2) До появления нового работника полностью обору­довать его рабочее место, чтобы он с первых минут почувствовал внимание и мог полноценно входить в курс дел;

3) В первый день работы нового сотрудника обяза­тельно представить его коллективу, как минимум, обязательно – тем, с кем он будет находиться в контакте свое рабочее время. Необходимо вновь, в его присутствии, не только представить его, но и акцентировать внимание на причинах его появления, планах, с ним связываемых. Это надо сделать демонстративно, чтобы и новичок, и другие сотрудники четко и ясно поняли отно­шение руководства к новому сотруднику;

4) До проступания новичка к непосредственному ис­полнению его должностных обязанностей необходимо его подробным образом проинструктировать, продемонстри­ровать образцы документов, операции, которые ему при­дется выполнять. И только после такого инструктажа разрешить приступать к работе. Целесообразно на пер­вое время договориться с кем-нибудь из опытных работ­ников о персональном наставничестве над новичком;

5) В первые месяц – два со стороны руководства за де­ятельностью нового сотрудника должен быть обеспечен пристальный контроль – и не столько по результатам работы, сколько за процессом. Разумеется, речь идет не о цепляний по мелочам, а о доброжелательном и забот­ливом внимании к деятельности, которое работник дол­жен почувствовать.

К созданию мотивационных условий относятся раз­личные писанные (оговоренные в контракте) и написан­ные договоренности руководства с конкретным работни­ком (о режиме дня, отпусках за свой счет и т.д.), созда­ющих систему доверительных отношений.

Важным условием создания оптимального нравствен­но-психологического климата является разрешение и профилактика конфликтов. Содержание этой работы под­робно рассматривается в курсе «Психология управления». Здесь же отметим главное. Во-первых, нет и не может быть полностью бесконфликтного менеджмента. Более того, усилия по развитию фирмы зачастую предполагают порождение конфликтной ситуации. Проблема заключа­ется в том, чтобы не допустить перерастания производ­ственного конфликта в конфликт межличностный. Если первые конфликты поддаются конструктивному разре­шению, то вторые – неразрешимы в принципе,

Технология разрешения конфликта достаточно проста. Конфликт может быть разрешен на нескольких уровнях:

• Профилактика конфликта, т. е. создание и развитие мотивации на конструктивную совместную деятель­ность и т. д.;

• Воспитательное воздействие на конфликтующие сто­роны, анализ и разъяснение природы конфликта, пу­тей его разрешения (в том числе – совместно с конфликтующими сторонами);

• Разделение объекта спора (создание производствен­ных условий, когда конкретные задачи, решаемые конфликтующими сторонами, дополняют, а не ис­ключают друг друга);

• Перераспределение полномочий конфликтующих сто­рон, принятие организационных мер по разведению их рабочих мест по различным площадкам, помещениям (пространственное решение) или по разведению их рабочего времени (временное решение), лишая, тем самыми их непосредственных контактов, хотя бы на время;

• Если все предыдущие меры не помогли, а конфликт начинает сказываться на деятельности фирмы, необ­ходимо принимать (по соответствующим конкретным нарушениям и упущениям) меры административного воздействия, вплоть до увольнения.

Формирование мотивационных условий выражается и в определенном нравственно-психологическом клима­те в коллективе. Критерии оптимального нравственно-психологического климата в коллективе достаточно оче­видны – иногда достаточно даже простого наблюдения, чтобы судить о том, какова нравственная атмосфера в фирме. Об этом свидетельствует и отношение к посетите­лям и клиентам, а также характер общения сотрудников друг с другом (непринужденный и доброжелательный или натянутый). Для нормального коллектива характер­ны частые активные и заинтересованные обсуждения различных производственных вопросов, причем критика не воспринимается как личные выпады. В таком коллек­тиве важные решения зачастую принимаются в рабочем порядке, без проведения специальных формальных совещаний. Коллеги уважают мнение друг друга, в коллек­тиве высоко ценится справедливость. Цели работы и со­держание заданий ясны и воспринимаются как личные, отсутствует мелочная опека со стороны руководства. Бо­лее того, временное отсутствие самого руководства не сказывается на результатах работы. И, наконец, самый объективный критерий – отсутствие провалов в работе по вине персонала и слабая текучесть кадров.

Формирование мотивационных условий во многом направлено на формирование у работников чувства со­причастности фирме, сознания и чувства некоторого «Мы». Так, развитие мотивации персонала в японском менеджменте предполагает формирование системы глу­бокой интеграции коллектива, разветвленной системы стимулирования, включая систему пожизненного найма работников (которым гарантируется, что они не будут уво­лены по инициативе фирмы); продвижение по службе в зависимости от возраста; стимулирование по итогам ком­плексной оценки, а не только в зависимости от эффектив­ности и внедрения новшеств; ориентацию на групповые методы принятия решений и работы; повышенное внима­ние к личности работника, его чести, достоинству, в том числе отказ от открытой публичной критики; широкую практику организации общения работников в свободное время. Ряд этих принципов прямо противоречит тради­ционным представлениям об успешном менеджменте, однако реальная практика убедительно доказала их эф­фективность, потому что их реализация позволяет ре­шить главную задачу современного менеджмента – со­здать коллектив, глубоко интегрированный общими ин­ересами, общим видением перспектив.

Формирование сопричастности общему делу предпол­агает формирование общего видения фирмы: ее миссии, состояния, идеологии, перспектив. Вне такого видения невозможно правильное и адекватное, заинтересованное понимание решений, планов, проявление ответственной инициативы. При этом важно учитывать, что горизонты такого видения у работников различного уровня могут и должны быть различными как по кругу охватываемых проблем, так и по глубине перспективы (табл. 5).

*Таблица 5. Горизонты видения.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ранг** | **Временный горизонт** | **Видение** |
| Председатель правления | 20 лет | Будущее фирмы |
| Члены правления | 12–15 лет | Концепции будущего |
| Руководитель направления | 3–7 лет | Программы проекта |
| Начальники отделов | 0.5–1 год | Главные направления |
| Руководители групп | 0.5 года | Комплексы задач |
| Исполнители | Неделя – 1месяц | Отдельные задачи |

Важную роль играет формирование у работника со­знания его личной и профессиональной значимости для коллектива и руководства, профессиональной гордости, за общее дело, создания чувства уверенности (защищен­ности и доверия) в отношениях с коллегами и руковод­ством.

И наконец, формирование мотивационных условий невозможно без учета такого мощного фактора, каким является личный пример руководителя. Именно его по­ведение, его решения и отношения выступают для подчиненных главным ориентиром в оценке итогов рабо­ты – своей, коллег и фирмы в целом.

Все рассмотренные факторы развития мотивации име­ют особое значение в женских коллективах, каковых в сфере культуры большинство. В таких коллективах вве­дение в должность должно осуществляться особенно де­ликатно и подчеркнуто. Всякие нововведения и особен­но реорганизации должны сопровождаться тщательны­ми разъяснениями их целей, профилактике возможных опасений. Женщины вообще в большей степени, чем мужчины, нуждаются в понятности руководителя. Поэтому задания должны даваться максимально ясные, сопровождаться детальными разъяснениями их значе­ния, цели, намерений и планов руководства, его личной заинтересованности. Конфликты в таком коллективе обычно носят более выраженный личный характер. Боль­ше внимания должно уделяться личным контактам, до­верительным отношениям: при категорическом избега­нии впечатления предпочтения, сексуальной агрессии. Очень многое в женском коллективе зависит от правиль­ного тона в общении руководителя с подчиненными, гиб­кости трудового режима, организации социальной под­держки персонала.

Два потока внутрифирменной информации

В работе с персоналом по созданию позитивной моти­вации важную роль играет внутрифирменная информа­ция. Внутри фирмы информация выполняет ряд важ­нейших для современного менеджмента функций:

• помощь работникам и специалистам в ознакомлении с целями, возможностями и традициями фирмы;

• разъяснение общей политики руководства и принципов его работы с персоналом;

• удовлетворение потребности персонала в информации о событиях на фирме и вокруг ее;

• обеспечение и стимулирование двусторонней коммуникации между руководством фирмы и работниками;

• способствование развитию положительной мотивации у каждого работника по отношению к фирме и высокому качеству работы;

• формирование организационной культуры и фирменного стиля;

• воспитание работников как представителей фирмы, носителей ее имиджа и культуры.

Главнейшей задачей в связи с этим является обеспечение двух потоков внутрифирменной информации: «сверху» и «снизу». В первом случае речь идет об инфор­мации, исходящей от первых лиц фирмы, которая долж­на систематически доводиться до персонала. У каждого работника имеется вполне естественная потребность в «чувстве руководителя», в знании о намерениях руко­водства, итогах и перспективах деятельности фирмы, состоянию дел, обоснованности слухов и т. д. Некоторые руководители считают, что они должны быта загадочны­ми для подчиненных, полагая, что это способствует ук­реплению их авторитета, – заблуждение чрезвычайно опасное. Если руководитель загадочен как сфинкс, это создает острый дискомфорт у подчиненных» Они начинают «угадывать шефа», строить догадки об истинных на­мерениях, оценках и настроениях руководства, начина­ют распространяться слухи, сплетни, создаются нервоз­ная обстановка, благоприятная для интриг, отвлекающая коллектив от дела и не идущая этому деду на пользу. Для решения этой проблемы отнюдь не достаточно отда­вать приказы и доводить их до исполнителей. Для адек­ватного понимания сути приказов и распоряжений необ­ходима дополнительная разъяснительная работа, жела­тельно исходящая из первых уст. Поэтому хороший руководитель пользуется каждой возможностью демон­стративного разъяснения позиции руководства, принци­пов управления, своих оценок, решений, их мотивов, намерений.

Не менее важен и встречный информационный по­ток – от персонала к руководству. Настроения, мнения, оценки, отношения, возможные предложения по улуч­шению дел – обо всем «этом руководитель может узнать только непосредственно от работников. Поэтому он дол­жен пользоваться любой возможностью личного контак­та, создавать для этого возможности – от текущего при­ема до отдельных «бесед и неформального общения. Этот источник не могут заменить сведения, поступающие от руководителей подразделений, так как возможны иска­жения информации, ее скрывание («чего шеф не знает, от того не страдает»), и тогда руководство может столк­нуться с неожиданным для него конфликтом, забастов­кой и т. п. Поэтому руководству фирмы чрезвычайно важно иметь «чувство каждого подчиненного». Если пер­вые лица фирмы не выстраивают этот поток информа­ции, он начинает складываться стихийно и также от­нюдь не на пользу делу. Очевидный дефицит информа­ции у руководства начинает заполняться: начинаются сплетни, наушничанье, доносительство, «доброжелатель­ство» и прочие проявления нездоровой обстановки.

Важнейшим незаменимым источником информации для руководителя является увольнение работника. При­чины его ухода могут быть различными, как по его ини­циативе, так и по инициативе руководства фирмы. Одна­ко важно помнить, что такой работник является носите­лем такой информации, которую руководитель, возможно, нигде получить не сможет. Более того, чаще всего уходя­щий работник готов поделиться с руководством фирмы наболевшим понимавшем проблем, которым он в другой ситуации не поделился бы с руководством ни при каких условиях. Поэтому увольнение должно сопровождаться обязательным собеседованием. Помимо прочего, какими бы причинами ни было бы вызвано увольнение, всегда лучше расстаться если не друзьями, то хотя бы по-человечески. Тот же уход работника, его переход в другую фирму может открыть перед фирмой, из которой он ухо­дит, новые перспективы сотрудничества, партнерства и бизнеса в целом, расширения ее влияния и сферы дея­тельности.

Оба потока информации, как создающий «чувство руководителя» у подчиненных, так и создающий «чув­ство подчиненного» у руководства, в конечном счете, направлены на достижение единой цели – формирования чувства «Мы», сопричастности общему делу. Этому служит и привлечение подчиненных к выработке реше­ний, поиску наиболее оптимальных из них. Важную роль в формировании позитивней мотивации играет пра­вильно выстроенные подбор и расстановка кадров тщательно выстроенное введение в должность новых ра­ботников. Но для формирования общности интересов внутри фирмы недостаточно традиционных технологий менеджмента. Это не может быть проблемой отдельных его фрагментов типа стиля руководства, контроля и т. п. Речь должна идти о целостной технологии с ориентаци­ей на информацию.

Поэтому проведение встреч с персоналом – как са­мостоятельных, так и (желательно) с участием руковод­ства; собрания, совещания, семинары, конференции, сбор и анализ предложений, книги пожеланий, бюллетени, ежегодные доклады, оформление стендов, стенгазет, до­сок объявлений, постоянных и временных выставок, ста­тьи и письма в СМИ, использование фото-, кино-, видео­материалов, печатных материалов (справочников, памя­ток для новичков и начинающих), телефон доверия – все эти методы РК должны использоваться и в работе с персоналом фирмы.

Для этого могут использоваться также собственные радиостудии, кабельное ТВ, компьютерная сеть фирмы, многотиражки. Практика подсказывает, что распределе­ние материалов в собственных СМИ фирмы может быть примерно следующим: 50% информации о жизни фир­мы и событиях местного, национального или междуна­родного характера, с нею связанных (новые контракты и контакты, модернизации, реорганизации, новые тех­нологии, важные решения, назначения, отставки, ва­кансии и т.д.); 20% – информация по социальным вопросам, касающимся персонала (организация заработ­ной платы и стимулирования, социальные гарантии, льготы, отдых, награды, достижения, безопасность, компенсации, юридические и другие консультации, письма, отклики и запросы работников и т.д.); 20% – информация о социальной среде фирмы (конкурентах, инвестор рах, властях и т. д.); 10% – прочие факты и сведения («разное»). Кроме собственной газеты или журнала можно издавать справочную литературу, ориентированные; на персонал листовки и буклеты, другие информационные материалы.

Организуются также музеи фирм, предназначенные для знакомства персонала и посетителей с историей, современным состоянием фирмы, практикой ее деятельности. Сегодня даже в промышленных и коммерческих фирмах не в диковинку создание своих художественных коллективов, спортивных клубов и секций, объединений по интересам, поддержка и развитие различных увлече­ний сотрудников. Современная фирма (не только сферы культуры) все в большей степени предстает социальным институтом, напоминающим многопрофильное учрежде­ние культуры.

Культура менеджмента и организационная культура фирмы

Современный менеджмент начинается и заканчивает­ся культурологическими сюжетами. Поэтому рассмотре­ние его технологий естественно закончить на вопросах культуры общения, управления и внутрифирменной жиз­ни. Многое на эту тему уже было сказано в разделе, посвя­щенном стилю руководства и развитию мотивации. В до­полнение к сказанному можно сказать главное – с точки зрения технологии современного менеджмента фирма пред­стает культурой – в буквальном смысле, всерьез и по большому счету со всеми вытекающими последствиями.

Это значит, что к фирме применимы все характерис­тики любой культуры. Как и в любой национальной, этнической, профессиональной, возрастной и т.д. куль­туре, в фирме должны быть и всегда имеются (в том числе стихийно складываются): свои нормы и ценности, свои традиции, эпос (герои и легенды), фольклор, свои сказочники, шаманы, вожди, субкультуры, их носители и трансляторы.

Нормы и ценности могут быть как писанные (осознанные, отрефлектированные), так и неписанные, складывающиеся в практической деятельности как проявле­ние ориентации руководства и других лидеров мнения. В любом коллективе обязательно складываются свои тра­диции и ритуалы (прием на работу и увольнение, уход на пенсию, отношение к больным, новое назначение, серь­езные личные события, подведение итогов, празднование серьезного успеха и т.п.). Такие традиции устанавлива­ются сами, даже без вмешательства руководства. Но, с очевидностью, лучше, чтобы этот процесс контролиро­вался и направлялся.

На любой фирме обязательно складываются свои ле­генды. Имеются далее обязательные сюжеты, изустно передающиеся в коллективе. Например, сюжеты типа «Как рядовой сотрудник дорос до...», «Как и за что у нас увольняют», «Шеф тоже человек» (со своими слабостя­ми, и ничто человеческое ему не чуждо), «Как у нас умеют прощать», «Какие у нас бывали ЧП» и т.п. И этот процесс тоже может направляться и контролироваться. Ярким примером сознательного и целенаправленного формирования мифов, легенд и слухов о себе является деятельность шоу-группы «На-нА». Она включает в себя, например, регулярное издание газеты, носящей назва­ние группы, большую часть материалов в которой «со­ставляют интервью, откровения, слухи, сплетни, анек­доты в жизни группы в целом и каждого ее участника.

Для этого перелицовываются старые анекдоты, провоци­руются письма почитательниц, но достигается главное – формируется желанный потребителями – а это преиму­щественно девочки-подростки – образ участников груп­пы, удовлетворяется потребность поклонниц в информа­ции о своих любимцах.

В любой фирме, как в любой живой культуре формируются и развиваются субкультуры (группировки по образованию, по возрасту, по интересам, по профилю деятельности и т.д.). Задающие сложные неформальные отношения, выдвигающие своих неформальных лидеров. Такие субкультуры впоследствии могут стать доминирующими, отлиться в формальные организационные структуры. И опять-таки, плох тот менеджер, который пас­сивно воспринимает этот естественный процесс или воспринимает его как зло и пытается искоренить. Этот естественный процесс также может быть обращен на пользу делу, придать новые импульсы развитию как социального института.

Как и любая культура, фирма, с этой точки подобна игре, точнее – системе игр со своими корнями, распределениями ролей, сценариями, времени играния, победами и поражениями.

Культурологическое содержание менеджмента, на первый взгляд, трудноуловимо, нечто «мягкое» и фа­культативное в менеджменте, но – по сути дела и на поверку – и самое стабильное, выступающее предпосыл­кой и фундаментом всего остального.

В современном менеджменте все более отчетливо на первый план выходят культурологические проблемы. Непосредственной организации менеджмента все более явно предшествует выработка видения, образа фирмы, представлений о ее социальной миссии, принятых цен­ностях, идеалах, кормах. Фактически речь идет об отве­те на вопросы «Кто мы такие?», «Чета мы хотим?», «Что для нас свято?» и т. п. – т.е., о культурном самосозна­нии и самоидентификации. Только на этой основе могут разрабатываться долговременная стратегия и приниматься конкретные решения.

Замечательное свойство культуры состоит в том, что она всегда есть, даже если о ней не задумываются вовсе, и специально не работают над ее формированием. Везде, где есть человек, где он что-то делает с другими людьми, складываются определенные способы действий, поведения, общения, их писанные и неписанные правила, т. е. культура. В полной мере относится: это и к культуре а и предпринимательства. Даже если менеджеры не думают о культуре, складывающейся в их фир­ме, о стиле общение, приема, отношений с общественностью и прессой, они все равно будут. И чем меньше задумываются менеджеры над этим, тем вернее сложившиеся культура и стиль не будут способствовать росту репута­ции фирмы и самих менеджеров, будут разрушительно сказываться на мотивации персонала. Организационная (корпоративная) культура и фирменный стиль являются как бы наиболее полным и интегральным выражением культуры управления и работы, личной культуры ме­неджеров фирмы и ее персонала.

Поэтому организационная культура и фирменный стиль очень важны в современном менеджменте, а в сфе­ре культуры – тем более: с одной стороны, как предпо­сылка менеджмента, тот характер и способ отношений, образ фирмы и ее руководства, которые утверждаются и распространяются в деятельности фирмы, с другой – сам менеджмент как сознательные и целенаправленные действия формирует определенный фирменный стиль.

Образ (имидж) фирмы, подобно двуликому Янусу, обращен и адресуется в две стороны; к внутрифирмен­ной жизни и вовне. Разумеется, организационная культура и фирменный стиль – это, прежде всего, внутреннее дело фирмы, то, что складывается и формируется в ней самой. Но одновременно они оказываются и лицом фирмы, ее обликом, по которому о ней судит социальное окружение.

Из каких же компонентов состоит организационная культура? Какие факторы необходимо учитывать в каче­стве предпосылок, важных для формирования и утверж­дения образа, а в конечном счете – и репутации фирмы? Рассмотрим их, переходя от как бы внешних формаль­ных компонентов и факторов к более глубинным.

*Информационный дизайн* включает в себя выработку знаков, в идеале – полноценную знаковую систему гра­фических, изобразительных, словесных, звуковых и т. д. символов фирмы. Прежде всего, это название фирмы и аббревиатура этого названия. Желательны их краткость и благозвучие, чтобы они не царапали глаза и слух, причем, не только на русском языке. Если не задуматься над этим, то вполне возможными будут и положения, в которые поставят себя и фирму ее менед­жеры, в силу неблагозвучия, а то и нежелательных ассоциаций, вызываемых названием или аббревиатурой.

Следующий компонент— эмблема, которая может иметь исполнение как на основе изобразительного сим­вола (привлекательный зверек, растение, здание, архи­тектурный или ландшафтный силуэт, фигурка, про­филь и т. п.) или специально выполненного написания; аббревиатуры, или как их комбинация.

На фирме могут быть приняты особые шрифты, неиспользуемые в документах, по которым легко распознаются материалы именно данной фирмы. Могут быть при­няты и определенные цвета, а то и цветовая гамма, ис­пользуемые в документации, рекламе, оформлении, одежде сотрудников и т. д. На некоторых фирмах принимаются также звуковой или музыкальный символ фирмы: звук, интонация, музыкальная тема. Они могут использоваться в организации распорядка рабочего дня, при проведении мероприятий, как позывные, в рекламе. Возможно также использование фирменных запахов, спе­циальных дезодорантов, освежителей и т. п.

За рубежом получили распространение лозунги фир­мы (слоганы)— фразы, в которых кратко выражены жизненная позиция и миссия фирмы – как бы «кредо», «символ веры» ее сотрудников от высшего руководства до рядового персонала.

Перечисленные-основные элементы информационно­го дизайна важны тем, что они создают систему знаков, информирующих о фирме, о ее существовании, о ее при­сутствии «здесь и сейчас», и которые могут участвовать в других, более сложных проявлениях фирменного сти­ля, в том числе и того же информационного характера. Так, на основе эмблемы, названия, шрифтов и цвета вы­рабатывается логотип – особое написание названия фир­мы и ее юридического адреса, которое используется в бланках – «шапка» документов (писем, приказов, инструкций и т. д.) на конвертах, визитках, сувенирах, знач­ках. Нередко разработкой логотипа, бланков, конвертов и визиток ограничивают выработку «фирменного сти­ля», заказывая такую разработку у специалистов-дизайнеров. Однако информационный дизайн, а тем более, фир­менный стиль – вещь и проблема более серьезная и ком­плексная. Например, компоненты информационного дизайна могут использоваться в оформлении рабочих мест, офиса фирмы, внешнего облика работников и т. д.

*Архитектурный дизайн* включает в себя внешний вид здания (или подъезда), размещение построек, их пла­нировку. Речь идёт не обязательно об архитектурном проекте, застройке и т. п. Но важно помнить, что для репутации фирмы важен и адрес офиса, здание (приспо­собленное или новострой), вид фасада, табличка с наиме­нованием, благоустроенность подхода и подъезда ко вхо­ду, оформление и чистота самого этого входа.

*Оформительский дизайн* (дизайн оформления) пред­полагает хорошо продуманное оформление внутренних помещений, рабочих мест, приемных. Речь идет не только об интерьере, мебели, оборудовании и оргтехнике. Важ­но, например, чтобы посетитель или начинающий работ­ник легко ориентировались во внутренних помещениях. Поэтому очень полезно продумать систему указателей, с помощью которых можно было легко ориентироваться в коридорах и помещениях фирмы.

*Внешний облик* сотрудников, включая одежду, при­ческу и макияж, может иметь различную степень норма­тивности – от униформы, спецодежды до просто мелких деталей одежды, использующих фирменный стиль (гал­стук, нагрудный знак, цветок и т. д.). То же касается и прически. Не обязательно всем сотрудникам делать одну и ту же прическу или пользоваться одинаковым макия­жем. Может быть принята и система простейших запре­тов («как не принято») на внешний вид персонала.

Информационный дизайн, архитектурный дизайн, дизайн оформления и внешний облик могут стать предметом специальной целостной разработки проекта *сис­темного* (программного) дизайна фирмы, что, разуме­ется, требует привлечения высококвалифицированных специалистов-дизайнеров. Важно только помнить, что никакой проект не может создать «с нуля», «из головы» фирменный стиль и организационную культуру. В конечном счете перечисленные дизайновые составляющие выражают и воплощают определенную культуру уп­равления, работы, общения и человеческих отношений, личную культуру руководства и работнике» фирма. Эти вопросы тесным образом связаны е проблемами психологии управления, культуры руководства и т. д. Назовем те их компоненты, которые определяют органи­зационную культуру и фирменный стиль.

*Стиль управления* выражает не только культуру руководства и подчиненных, но и определенную степень зрелости коллектива. Это к соблюдение ритмичности в работе, равномерность распределения заданий и сроков, и определенная работа по разрешению и профилактике конфликтов и т. д. и т. п. Хотя опыт показывает, что решающую роль здесь играет личность руководителя, накладывающая неповторимый отпечаток на стиль и культуру управления, режим работы, ее ритм, распреде­ление заданий и контроль исполнения.

*Стиль деловых отношений –* важнейший компонент, по которому партнеры, посетители ж другие судят об орга­низационной культуре фирмы. Обязательность, личная заинтересованность и ответственность, точность, оператив­ность – наилучшее свидетельство надежности фирмы, вызывающее доверие к ней и ее руководству, сотрудникам.

*Стиль поведения* определяет как характер общения, так и поступки работников фирмы (как в рабочее, так и в свободное время), Общение включает в себя как вер­бальные, так и невербальные аспекты. Поэтому для фир­менного стиля важны не только манеры ее сотрудников, способы разрешения ими конфликтов и недоразумений между собой, чувство юмора, и культура их речи, их способность понятно выражать свои мысли инамерения, их поведение особенно публичное) во внерабочее время, личная жизнь.

*Личная культура –* наиболее полное и в то же вре­мя трудноуловимое выражение организационной культуры и фирменного стиля. Если руководитель не занима­ется сознательным выстраиванием собственного имид­жа, то особенности его личности, а нередко и патологии, переходят на организацию в целом. В связи с этим мож­но даже говорить об определенных типах патологичес­ких организаций:

• «Параноидальная» – фирма, в которой царит недо­верчивость, страх риска, боязнь происков вражеско­го окружения и т. д.;

• «Принудительная» – организация, в которой доми­нирует любовь к мелочам, все предписано, расписано и систематизировано, строится на иерархии власт­ных отношений, а необходимые решения постоянно откладываются;

• «Драматические» – организации, в которых рабо­та – непрерывная инсценировка и представление, импульсивные действия, целиком направленные на закрепление ореола гениальности самовлюбленного шефа. Принимаемые решения при этом оказываются внезапными озарениями руководства, а отношения сотрудников либо экзальтированно идеализируются, либо скатываются к демонстративному пренебрежению (опала со стороны шефа);

• «Депрессивные» – организации, в руководстве кото­рых вакуум власти, а деятельность сотрудников бесцельна и бессмысленна;

• «Шизоидная» – организация, руководитель кото­рой предстает холодным, отрешенным, замкнутым, даже страшноватым загадочным сфинксом. Он не дает четких и ясных указаний, говорит загадками, дистанцируется от подчиненных. В таких организа­циях почти отсутствует интерактивное начало, а ва­куум власти очень быстро заполняется игрой инте­ресов среднего звена.

В этом пункте мы доходим уже до требований к обра­зованию, особенностям личности сотрудников и менед­жеров, их нравственной культуре – к тому, с чего начи­нается и чем кончается любой менеджмент и любое чело­веческое дело – человеческой личности. Давно сказано: «Бытие коренится в сердце души человеческой», – эти слова в полной мере относятся и к менеджменту.

Приложение

Тест «мотивация к успеху»

(тест на оценку силы мотивации к достижению цели, к успеху предложен Т. Элерсом).

Приведенный тест используется в комплексе с приведенными ниже тестами «Какая у вас мотивация к успеху? и «Мотивация к избеганию неудач».

Вам предлагается 41 утверждение. Каждое из них подтвердите ответом «да» в случае согласия или «нет», если вы его не разделяете.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами; то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу полнос­тью 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

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

11. Усердие – это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14. 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 квалифицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.

28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе;

29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.

30. Когда мне приходится принимать решение; я стараюсь делать это как можно лучше.

31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.

33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.

34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.

35. Когда что-то не ладится, я нетерпелива.

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, то для до­казательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

**Подведите итоги**

Используя ключ, подсчитайте количество баллов.

Вы получае­те по I баллу за ответ «да» на вопросы:

2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 1.6, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41

и за ответ «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. Оцените свой результат.

***1–10 баллов.*** Низкая мотивация к успеху.

***12–15 баллов.*** Средний уровень мотивации.

***17–20 баллов.*** Умеренно высокий уровень мотивации.

***Свыше 21 балла.*** Слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Соотнесите свои показатели с результатами двух следующих тестов «Мотивация к избеганию неудач» и «Готовность к риску».

Исследования показали, что люди, умеренно и сильно 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 надежды 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, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препят­ствует мотиву к успеху – достижению цели.

Тест «Мотивация к избеганию неудач»

(тест на оценку уровня защиты личности, мотивация к избеганию неудач, страха перед несчастьем предложен Т. Элерсом)

**Инструкция**

Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из трех слов, кото­рое наиболее точно вас характеризует, и пометьте его.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Смелый  2. Кроткий  3. Осторожный  4. Непостоянный  5. Неумный  6. Ловкий  7. Хладнокровный  8. Стремительный 9.Незадумывающийся  10. Оптимистичный  11. Меланхоличный  12. Трусливый  13. Опрометчивый  14. Внимательный  15. Рассудительный  16. Предприимчивый  17. Взволнованный  18. Малодушный  19. Пугливый  20. Исполнительный  21. Предусмотрительный  22. Укрощенный  23. Осторожный  24. Разумный  25. Предвидящий  26. Поспешный  27. Рассеянный  28. Осмотрительный  29. Тихий  30. Оптимистичный | бдительный  робкий  решительный  бесцеремонный  трусливый  бойкий  колеблющийся  легкомысленный  жеманный  добросовестный  сомневающийся  небрежный  тихий  неблагоразумный  быстрый  осторожный  рассеянный  неосторожный  нерешительный  преданный  бойкий  безразличный  беззаботный  заботливый  неустрашимый  пугливый  опрометчивый  рассудительный  неорганизованный  бдительный | предприимчивый  упрямый  пессимистичный  внимательный  недумающий  предусмотрительный  удалой  боязливый  непредусмотрительный  чуткий  неустойчивый  взволнованный  боязливый  смелый  мужественный предусмотрительный  робкий  бесцеремонный  нервный  авантюрный  отчаянный  небрежный  терпеливый  храбрый  добросовестный:  беззаботный  пессимистичный  предприимчивый  боязливый  беззаботный |

**Подведите итоги**

Используя ключ, подсчитайте баллы. Вы получаете по 1 баллу за следующие выборы (первая цифра перед чертой означает номер строки, вторая цифра после черты – номер столбца, в котором находится нужное слово:

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/!; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2).

Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл, нахо­дится в первой строке, во втором столбце – «бдительный». Другие выборы баллов не получают. Найдите сумму и оцените свой результат. Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к из­беганию неудач, защите.

***2—10 баллов.*** Низкая мотивация к защите.

***12—15 баллов.*** Средний уровень мотивации.

***17—20 баллов.*** Высокий уровень мотивации.

***Свыше 20 баллов.*** Слишком высокий уровень мотивации к избега­нию неудач, защите.

Свои показатели соотнесите с результатами тестов «Мотива­ция к успеху» и «Готовность к риску». Исследования Д. МакКлелпанда показали, что люди с высоким уров­нем защиты, т.е. страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высо­кую мотивацию на успех. Кроме того, люди, которые боятся неудач, (высокий уровень защиты), предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу.

Немецкий исследователь Ф. Буркард утверждает, что установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов: степе­ни предполагаемого риска; преобладающей мотивации; опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства: первое, когда без риска удается получить желаемый результат; второе, когда рискованное поведение ведет к несчастному слу­чаю. Достижение же безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, т.е. мотивацию к избеганию неудач.