

**Е. В. ВАШАЛОМИДЗЕ,
С. А. ШАПИРО**

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ ТРУДОМ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

Монография



DirectMEDIA

**Е. В. Вашаломидзе
С. А. Шапиро**

**Теоретико-методологические
аспекты управления
интеллектуальным трудом
работников организаций**

Монография



**Москва
Берлин
2020**

УДК 331.102.344
ББК 65.240.12-21
В23

Рецензенты:

Меньшикова О. И., научный консультант центра подготовки научных кадров» ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, доктор экономических наук, профессор;
Самраилова Е. К., профессор кафедры «Экономика труда и управление человеческими ресурсами» ФГАОУ «Российский университет транспорта (ПУТ (МИИТ))», доктор политических наук, профессор

Вашаломидзе, Е. В.

В23 Теоретико-методологические аспекты управления интеллектуальным трудом работников организаций: монография / Е. В. Вашаломидзе, С. А. Шапиро. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. — 156 с.

ISBN 978-5-4499-1744-7

Настоящая монография рассматривает концепции, методы, технологии и механизмы управления интеллектуальным трудом работников организаций, составляющие важную часть повышения эффективности деятельности работников умственного труда на современных предприятиях. В работе описаны теоретические постулаты и проанализированы результаты авторских исследований, способствующие приращению научного знания в области организации интеллектуального труда работников как важной составной части экономики труда. Монография предназначена для ученых-экономистов в области экономики труда и управления персоналом, преподавателей социально-экономических и управленческих дисциплин, аспирантов и специалистов в области управления человеческими ресурсами, а также всех интересующихся проблемами управления интеллектуальным трудом работников в современных организациях.

УДК 331.102.344
ББК 65.240.12-21

ISBN 978-5-4499-1744-7

© Вашаломидзе Е. А., Шапиро С. А., текст, 2020
© Издательство «Директ-Медиа», оформление, 2020

Оглавление

Об авторах.....	4
Введение.....	5
Глава 1. Сущность интеллектуального труда и процесса управления им.....	6
Глава 2. Формирование интеллектуального труда на разных стадиях общественного развития.....	20
Глава 3. Трудовой потенциал работников как основа реализации интеллектуального труда.....	28
Глава 4. Разработка управленческих решений как метод управления интеллектуальным трудом.....	46
Глава 5. Профессиональная ориентация — методика развития способностей к интеллектуальному труду.....	58
Глава 6. Обучение персонала с целью развития его интеллектуальных способностей.....	70
Глава 7. Развитие профессиональных компетенций работников интеллектуального труда.....	82
Глава 8. Развитие интеллекта работников с целью повышения эффективности их труда.....	102
Глава 9. Мотивационные факторы управления интеллектуальным трудом.....	139
Заключение.....	146
Список используемых источников и литературы.....	149

Об авторах



Вашаломидзе Елена Валерьевна.

Директор центра подготовки научных кадров ФБГУ «ВНИИ труда» Минтруда России. Кандидат экономических наук. Сфера научных интересов: экономика труда, управление персоналом, занятость населения, проблемы государственного и муниципального управления.



Шапиро Сергей Александрович.

Профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Академии труда и социальных отношений, кандидат экономических наук, доцент. Бизнес-консультант. Специалист в области управления персоналом и организационного поведения работников, социологии и психологии труда и личности. Автор более 150 научных, учебных и научно-популярных трудов по указанной проблематике.

Введение

Настоящая монография направлена на анализ тенденций развития интеллектуального труда современных работников, существующих в информационном обществе и цифровой экономике.

Труд большого числа работников в наши дни вышел за пределы классического разделения на умственный и физический. Многие люди, независимо от рода деятельности занимаются трудом, связанным с творческими процессами, и считаются работниками интеллектуального труда. Управление таким видом труда и поведением работников такого рода, является стратегическим направлением деятельности предприятий, способствующим повышению их эффективности и как следствие извлечению и максимизации прибыли. Подобно тому, как факторы производства включают в себя человеческие ресурсы, так и труд может быть «интеллектуальным», создаваемым деятельностью инициативных, способных, нестандартно и творчески мыслящих работников, не просто генерирующих те или иные идеи научного, промышленного, и управленческого плана, но и воплощающие их в реально существующие активы, помогающие максимизировать прибыль компаний. Таким образом, этот аспект управления является очень важным с точки зрения развития профессиональных компетенций, как самих работников организаций, так и их руководителей, и способствует приращению научного знания в области экономики труда.

Авторы, директор Центра подготовки научных кадров ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, канд. экон. наук Е. В. Вашаломидзе и профессор кафедры «Экономика труда и управление персоналом» Академии труда и социальных отношений (ОУП ВО «АТиСО») С. А. Шапиро, благодарны рецензентам: доктору экономических наук, профессору О. И. Меньшиковой и доктору политических наук, профессору Е. К. Самраиловой за ценные замечания и рекомендации, учтенные при создании данной работы.

г. Москва, июль 2020 г.

Глава 1

Сущность интеллектуального труда и процесса управления им

Интеллектуальный труд — это многогранное явление и одновременно сложный процесс. Поэтому, прежде чем дать ему определение, следует рассмотреть составляющие его элементы.

Процесс управления и сущность управленческих решений

Общеизвестно, что **управление** — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации¹.

Реальные ситуации, складывающиеся в экономической деятельности, требуют постоянного осмысления и переработки огромного количества сложной информации в ходе управления предприятием или фирмой. Руководство предприятием осуществляется путем реализации руководящих документов, распоряжений и указаний вышестоящих руководителей и организаций. Такая сложность и многогранность деятельности руководителя требует четкой организации труда подчиненных.

Почти любое управленческое действие включает принятие решений, а основная, большая часть времени руководителя затрачивается на подготовку, принятие или реализацию управленческого решения. Таким образом, основой управления является решение руководителя.

Принятие управленческих решений — результат интеллектуального труда.

Отметим, также, что, несмотря на то, что управленческие решения всегда были основным делом в работе любого руководителя, в современной экономической деятельности сам процесс управления и, конечно же, участвующие здесь решения стали намного сложнее и более непредсказуемыми.

От того, каково это решение, насколько верно оно соответствует обстановке, насколько точно были учтены все влияющие факторы и условия, зависит его качество и эффективность.

¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 38.

Решение называется управленческим, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы, в которой человек является одновременно субъектом и объектом деятельности. Управленческие решения направлены на:

- 1) управление ресурсами и осуществление деятельности организации;
- 2) формирование ее системы управления (методология, структура, механизм управления);
- 3) стратегическое планирование деятельности.

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели в системе менеджмента².

Управленческие решения влияют:

1. На экономические интересы компании. Поскольку для разработки и реализации любого управленческого решения требуются определенные ресурсы, поэтому каждое управленческое решение имеет реальную себестоимость, а сопоставление затрат и возможную выгоду от разработки и реализации управленческого решения, можно определить целесообразность проведения всего процесса.

2. На организационные интересы компании. Поскольку разработка и реализации управленческих решений должна иметь соответствующие «организационные» возможности: взаимодействующие ресурсы, систему контроля, возможности постоянной координации и т. д.

3. На социальные интересы компании. В процессе разработки и реализации управленческого решения, либо в нем самом, необходимо учитывать потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности, опасения и тревоги. Без чего управленческие решения приобретают технократический характер, что отрицательно скажется на обстановке и на всей деятельности компании.

4. На правовые интересы компании. Управленческое решение должно разрабатываться и реализовываться в правовом поле, то есть при строгом соблюдении законодательных актов

² Репкина О. Б. Управленческие решения. М.: Российская академия предпринимательства, 2005. С. 8.

РФ, международных обязательств, уставных и других документах самой компании. В противном случае компания может понести существенные потери, а инициаторы решения могут быть наказаны.

5. На технологические интересы компании. Планируя разработку и реализацию управленческого решения, руководитель одновременно должен формировать для него технологическую основу: обеспечивать задействованный персонал необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами.

Что же отличает управленческие решения, от решений, принимаемых в частной жизни?

1) целью подготовки управленческого решения является решение проблем конкретной организации, а не собственные потребности (индивидуальные или небольшой группы);

2) поскольку управленческое решение направлено на организацию, то его реализация сказывается на жизни и деятельности многих людей, в то время как частный выбор затрагивает лишь индивида или небольшую группу, связанных с ним людей;

3) подготовка, принятие и реализация управленческого решения связаны с разделением труда;

4) управленческие решения более сложны и ответственны, что требует определенной профессиональной подготовки, занимающихся ими работников.

Управленческое решение можно рассматривать как процесс и как явление.

Как **процесс** управленческое решение связано с информационной подготовкой, разработкой, согласованием вариантов, выбором и утверждением одного из них. А поскольку решение всегда носит временный характер, то необходим этап контроля и оценки результатов, выполняющий функцию обратной связи и позволяющий своевременно корректировать или принимать новое решение.

Управленческое решение — результат циклической последовательности действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации.

Как **явление** управленческое решение — это набор мероприятий, направленных на решение проблемы (постановление, приказ, устное или письменное распоряжение и пр.).

Таким образом, мы можем сделать вывод, что именно *процесс принятия управленческого решения* является интеллектуальным трудом.

Управленческое решение — составная часть любой управленческой функции. То есть каждая функция управления входит в состав конкретного направления, по которому разрабатываются и реализуются управленческие решения. А управленческое решение в свою очередь должно состоять из набора прогнозирующих, планирующих, организационных, активизирующих, координирующих, контролирующих и информирующих решений.

Труд и трудовая деятельность

Понятие «труд» известно с незапамятных времен. Труд сопровождает всю историю развития человеческой цивилизации, являясь необходимым условием этого развития. Труд сыграл решающую роль в процессе формирования человека. В самом общем смысле «труд — это процесс, совершающийся между человеком и природой, в котором человек своей деятельностью опосредствует, регулирует и контролирует обмен веществ между собой и природой»³.

«Труд — работа, занятие, упражнение, дело, все, что требует усилий, старания и заботы, всякое напряжение физических или умственных сил, все что утомляет»⁴.

Таким образом, понятие труд имеет множество синонимов, употребляемых нами в том или ином значении, когда речь идет о необходимости сделать что-либо.

Труд в той или иной форме присущ всем общественно-экономическим формациям, что является показателем общественных отношений той или иной эпохи.

Эволюция труда насчитывает множество этапов — от простейшего способа удовлетворения самых насущных потребностей в пище, тепле, защите в период первобытно-общинного

³ Энциклопедический словарь. М.: «Большая советская энциклопедия», 1955, т. 3. С. 438.

⁴ Толковый словарь живого великорусского языка Владимира Даля. Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1955, т. 4. С. 436.

стройка, до необходимости самовыражения через труд в наши дни, как раз и являющегося основой интеллектуального труда.

Труд является предметом изучения многих научных дисциплин, рассматривающих различные аспекты отношения к труду в обществе: «Философия труда», «Экономика и социология труда», «Физиология и гигиена труда», «Психология труда» и ряда других.

Со словом труд употребляется огромное количество эпитетов, характеризующих как сам процесс труда «добросовестный труд», так и качества характеризующие человека в процессе осуществления трудовой деятельности, например, трудолюбивый человек.

Как только человеческое общество стало цивилизованным, с появлением ранних форм государственности, труд стал одним из основных способов воспроизводства человеческих ресурсов, содержания государственного аппарата, предметом законодательных установлений и теоретического изучения его общественной роли. Практически во всех древних государствах, от которых до нашего времени дошли какие-либо письменные источники, государственные или религиозные деятели, а также философы, предлагая общественное устройство в сводах законов или трактатах, отмечали важнейшую роль труда, руководствуясь при этом присущими их времени нормами морали, нравственности или религиозными догмами.

Позднее, когда на смену натурально-хозяйственным пришли товарно-денежные отношения, и зародились первые основы рыночной экономики, труд приобрел новое значение — экономическое. Он стал мерилем стоимости производимых людьми благ, и ученые-экономисты в разных странах мира изучали все новые и новые аспекты такого емкого понятия как «труд».

В это же время возникло понятие «разделение труда на умственный и физический» и велись ожесточенные споры, между учеными различных школ о том, какой труд должен превалировать в обществе как более почетный. В наше время цифровой экономики люди гораздо более обеспечены и образованны чем прежде, поэтому для организации их продуктивного труда требуется нечто большее, чем меры административного воздействия или денежное вознаграждение. Здесь на первый план выходит

экономическая мотивация трудовой деятельности, включающая в себя, в свою очередь такой важный фактор как экономическое стимулирование, являющееся материальной основой трудовой деятельности.

В XX столетии труд стали ассоциировать непосредственно с человеческим фактором, поэтому возникли новые научные направления, базирующиеся на изучении человеческих отношений, на выборе человеком того или иного типа поведения в процессе труда. Эти научные направления базируются в большей степени на изучении психологических аспектов трудовой деятельности и выявляют роль труда в процессе удовлетворения определенных мотивационных потребностей, интересов, ценностных ориентаций. Данные научные изыскания можно обозначить как мотивацию трудовой деятельности. При изучении мотивации необходимо использовать комплексно-целевой подход, так как она сочетает в себе не только психологические, но и экономические аспекты, в силу того, что труд в современном обществе, во многих аспектах является не индивидуальным, а коллективным процессом, но в то же время он имеет свойство постоянно трансформироваться под влиянием изменяющихся социально-общественных отношений.

Кроме этого, психологический аспект изучения трудовой деятельности проявляется и в существовании многочисленных форм отношения к труду со стороны различных индивидов. С одной стороны существуют люди с моральными и нравственными принципами, в результате следования которым труд становится для них делом чести и осознанным долгом перед обществом, с другой стороны — лица с девиантными (отклоняющимися от существующих социальных норм) формами поведения, приводящими к тунеядству, и как следствие, к неполной занятости населения. Имеет место понятие «трудоголизм» — болезненное пристрастие к труду. Такие люди иногда даже нуждаются в специальной психологической помощи, но также известно, что асоциальные типы (алкоголики) проходят принудительное лечение трудом в лечебно-трудовых профилакториях. Хотя эта форма труда уже выходит за грани психологического аспекта, являясь скорее объектом психиатрического вмешательства.

У каждого человека независимо от пола и возраста имеются врожденные, свойственные ему тип личности, связанный с характерологическими особенностями и тип темперамента. Они обуславливают его жизнь в обществе, выбор им той или иной профессии, привязанностей и нравственных ценностей. В силу этих обстоятельств каждый человек испытывает ту или иную степень удовлетворенности или неудовлетворенности процессом своего труда. Из-за психологической несовместимости работающих вместе людей, социально-трудовые отношения, возникающие в коллективе, нередко приводят к межличностным конфликтам, носящим деструктивный характер и осложняющим социально-психологический климат в коллективе. Помочь этим людям найти свое место в коллективе в соответствии со своими характерологическими особенностями, а также присущими им ценностями и интересами — вот задача психологии труда.

Социально-трудовые отношения позволяют определить социальную значимость, роль, место, общественное положение, как индивидуального работника, так и всего коллектива. Структура и механизм социально-трудовых отношений, а также социальных процессов и явлений, протекающих в сфере труда, являются предметом исследования социологии труда. Задачей социологии труда является выработка методов и приемов использования социальных факторов в интересах решения важнейших социально-экономических проблем общества и личности, к числу которых относится и создание системы социальных гарантий, поддержания и закрепления социальной защищенности граждан с целью превращения экономической системы в социально-ориентированную форму рыночной экономики.

В любом государстве существует законодательная власть. Законы, принимаемые этой властью, направлены на сохранение устоев государственного строя и охватывают все сферы жизни общества. Своды законов по конкретным отраслям права, называются кодексами. Одним из наиболее важных во все времена является Трудовой кодекс РФ, регламентирующий трудовые отношения в обществе, права и обязанности граждан в процессе труда.

Кратко постулировав основные аспекты такого емкого понятия «труд», мы можем прийти к выводу, что труд — это многогранное явление, которое трудно отнести только к какой-либо

одной сфере человеческой жизнедеятельности. Поэтому экономика труда и является функциональной экономической наукой, так как исследует определенный круг проблем (функцию), т. е. труд, имеющий место в любом виде деятельности и в каждой отрасли экономики⁵. То, что труд это базис производственных отношений, без которых немислимо само существование человечества не вызывает сомнения. Обзор различных наук, предметом исследования которых является процесс труда, показывает, что труд это и есть наука. А вот является ли труд искусством? С первого взгляда кажется, что нет, так как труд ассоциируется у людей с чем-то тяжелым, а искусство, наоборот, с возвышенным хрупким, неземным. Однако ведь все произведения искусства — многие из которых, были созданы несколько тысячелетий назад и которыми до сих пор восхищается человечество, — являются продуктом одухотворенного, иногда многолетнего и крайне тяжелого труда, требующего от «производителей» массовых затрат сил и ресурсов. Таким образом, именно труд опосредствует создание шедевров мирового искусства, и сам становится производением искусства, так как, наслаждаясь тем или иным творением, мы не перестаем восхищаться именно трудом создавшего его мастера или мастеров. Также не только в серьезных произведениях мировой литературы, но и в фольклоре мы очень часто встречаем описание тех или иных процессов труда, как умственного, так и физического. Писатели и поэты разных стран, описывая своих героев, вместе с этим описывают и их трудовую деятельность, показывая, каким образом они сделали те или иные открытия, достигли вершин славы или, наоборот погибли в результате каторжного труда. Следовательно, раз процесс труда является предметом изображения в литературных произведениях, значит, он достоин того, чтобы считаться искусством.

Сущность характера и условий труда

К концу 1970-х годов сложилась богатая эмпирическая база, позволившая обосновать двухфакторную модель социологии труда. Первым фактором является предмет, условия, трудовые

⁵ Современные проблемы экономики труда и пути их решения / Алексашина Т. В. и др.: коллективная монография под науч. ред. И. А. Епишкина, В. Н. Никитина, С. А. Шапиро. Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. С. 17.

функции и содержание труда. Вторым фактором — психологические, моральные, и профессиональные качества индивида.

Понятие «характер труда» в широком смысле рассматривает связи и отношения, складывающиеся в общественном производстве данной социально-экономической формации: отношение работника к средствам производства, связь между трудом и уровнем развития производительных сил и т. д. В широком смысле характер труда — это социально-экономическая категория, раскрывающая зависимость труда от производственных отношений общества.

В узком смысле содержанием этого понятия является разделение труда на умственный и физический.

Выделяют три вида умственного труда:

1. **Продукция умственного труда**, воплощенная в каком-либо предмете или материале (модель экономиста, чертеж конструктора, картина художника, записанная формула ученого).

2. **Создание действия**. Ее дают те профессии, деятельность которых направлена на объединение, просвещение и воспитание людей, на распространение знаний, и связанные с людьми. Сюда же относится искусство коммуникации.

3. **Создание форм и методов организации управления** в различных областях деятельности, например таких, как образование, управление, сфера культуры. Разработка планов различного уровня, методов организации труда и т. д.

Средства умственного труда — творческий потенциал, выражающийся в способности человека к творчеству, как к работе по созданию всего нового; знания, приобретаемые человеком в процессе обучения, а также через личный опыт, полученный им в общественной трудовой практике; навыки и умения, которые даются человеку при обретении знаний и опыта, производственной деятельности.

Интеллектуальный труд с одной стороны, несомненно, является разновидностью умственного труда, но с другой стороны, это гораздо более емкое явление. *Так, например, процесс создания кинофильмов по литературным произведениям может быть совершенно различным. Фильм может быть снят по мотивам произведения и в какой-то мере дискредитировать книгу в глазах людей, которые ее не читали, а может быть экранизацией — это уже более взвешенное и интеллектуально осмысленное решение*

проблемы, когда режиссер старается воплотить на экране литературные образы, в соответствии со своим восприятием. Хотя при этом он тоже может ошибочно толковать произведение или не понимать его глубины и драматургии.

Характер труда включает в себя две составляющие — это содержание и условия труда. Содержание разделяется на *продуктивное* и *функциональное*. Первое определяется в зависимости от типа создаваемого им общественно-полезного продукта, отвечающего определенным социальным потребностям. Второе — это способ социально-трудового поведения человека, его действия, необходимые для создания определенных видов продукции.

Важное место в функциональном содержании играет организация труда.

Организация труда — это система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования работника в процессе производства, способствующего достижению высокой результативности трудовой деятельности⁶. Организация труда заключается в установлении определенного порядка построения и осуществления процесса труда.

Через организацию труда реализуется идея **гуманизации труда** — обеспечение наиболее полного приспособления материально-технической базы производства к человеку, высокое содержание труда, соответствие его квалификации работника, карьерный рост, активное участие работников в решении производственных проблем.

Понятие и свойства человеческого интеллекта

Интеллект (*лат.* ум, рассудок, разум) — устойчивая структура умственных способностей индивида, уровень его познавательных возможностей, механизм психической адаптации индивида к жизненным ситуациям, понимание существенных взаимосвязей действительности⁷.

⁶ Рофе А. И. Экономика труда. М.: Кнорус, 2015.

⁷ Еникеев М. И. Общая психология. М.: Издательство «ПРИОР», 2000. С. 146.

Интеллект как умственный потенциал индивида является объектом психологической диагностики. Известен знаменитый тест Кеттелла, направленный на выявление психических возможностей индивида, в том числе интеллектуальных.

В большинстве тестов, применяемых для определения уровня интеллекта предлагаются задания на классификацию, обобщение, перенос знаний, экстраполяцию и интерполяцию. Могут включать в себя рисунки и геометрические фигуры. Успех определяется количеством правильно выполненных заданий.

Психолог Д. Гилфорд выделил 120 факторов интеллекта и представил его структуру в виде кубической модели⁸.

Данная кубическая модель представляет собой попытку определить каждую из 120 специфических особенностей исходя из трех размерностей мышления — о чем мы думаем (содержание), как мы думаем (операция) и к чему приводит умственное действие (результат). В разных ситуациях вовлекаются разные типы интеллекта.

Трансформации — преобразования, Импликации — применения. Дивергентное мышление (расходящееся) — творческое, применяющееся при решении проблем и задач, заключающееся в разработке множества альтернативных вариантов. Конвергентное мышление (сходящееся) — характерным видом конвергентного мышления является аналитическое рассуждение, или вероятностное мышление, предполагающее наличие четко очерченной логической проблемы. Семантическое — выраженное с помощью слов (языковое).

Интеллектуальные возможности человека проявляются в той стратегии, которую он вырабатывает в различных проблемных ситуациях, в способности трансформировать проблемную ситуацию в проблему, а затем в систему поисковых задач.

К основным качествам человеческого интеллекта относятся:

1. **Пытливость ума** — стремление разносторонне познать то или иное явление в существенных отношениях. Это качество ума лежит в основе активной познавательной деятельности.

2. **Глубина ума** заключается в способности отделять главное от второстепенного, необходимое от случайного.

⁸ Еникеев М. И. Общая психология. М.: Издательство «ПРИОР», 2000. С. 147.

3. Гибкость и подвижность ума. Способность человека широко использовать имеющиеся знания и опыт, оперативно исследовать известные предметы в новых взаимосвязях и взаимоотношениях, преодолевать шаблонность мышления.

4. Логичность мышления характеризуется строгой последовательностью рассуждений, учетом всех существенных сторон в исследуемом объекте, всех возможных его взаимосвязей.

5. Доказательность мышления характеризуется способностью использовать в нужный момент такие факты и закономерности, которые убеждают в правильности выводов и суждений.

6. Критичность мышления. Предполагает умение строго оценивать результаты мыслительной деятельности, подвергать их критической оценке, отбрасывать неправильное решение, отказываться от начатых действий, если они противостоят требованиям поставленной задачи.

7. Широта мышления. Заключается в способности охватить вопрос в целом, не теряя из виду всех данных соответствующей задачи, а также в умении видеть новые проблемы.

8. Ригидность мышления. Негативное качество интеллекта — негибкое, предвзятое отношение к сущности явления, преувеличение эмоционального восприятия, приверженность шаблонным оценкам.

Различное содержание деятельности требует развития определенных ведущих интеллектуальных способностей индивида, но всегда нужна чувствительность индивида к новому, креативность по отношению к актуальным проблемам, отсутствие ксенофобии — т. е. боязни нового, необычного.

Показателем развитости интеллекта является отсутствие ограничений человека совокупностью внешних факторов, способность увидеть возможность нового применения обычных предметов, предвидение возможного развития событий, последствий принимаемых действий.

Способность предвидеть, предупреждать и избегать ненужных конфликтов — признак развитости, ширины интеллекта.

Развитие интеллекта определяется как генотипом индивида, так и широтой его жизненного опыта, в том числе в социальном окружении и общественном строе.

Признаками нарушения интеллекта являются:

- 1) неадекватность мотивов совершаемым действиям;
- 2) нарушения в целеобразовании и программировании действий, контроля за их исполнением;
- 3) нарушение смысловых связей, неадекватность средств поставленным целям;
- 4) дефекты мыслительных операций (нарушение обобщения, классификации и т. д.).

Таким образом, обобщая понятия труда и интеллекта в рамках данной монографии, мы можем ввести два определения.

Интеллектуальный труд — это процесс мыслительной деятельности индивида, связанный с обработкой полученной информации, результатом, которого в зависимости от рода деятельности, является приращение нового знания и (или) принятие управленческого решения⁹.

Управление интеллектуальным трудом — это вид управленческой деятельности, направленный на обеспечение творческого процесса мышления и как следствие его позитивного результата, связанного с решением социальных проблем и базирующийся на организации и обеспечении соответствующих условий данного вида труда, мотивирующих работника к активизации своих способностей¹⁰.

В отличие от управления другими видами труда — интеллектуальный труд не должен подвергаться жесткой регламентации и заорганизованности — давая простор для проявления инициативы и творческого мышления.

В настоящее время к работникам, занимающимся интеллектуальным трудом можно отнести управленцев, ученых, программистов, работников творческих профессий и многих других. По мнению американского исследователя Т. Дейвенпорта «работники интеллектуального труда, это люди, работа которых ориентирована на знания»¹¹.

Однако необходимо постоянное развитие интеллекта работников как составной части общей системы развития персо-

⁹ Шапиро С. А., Самраилова Е. К. Управление интеллектуальным трудом и капиталом. М.: ИД «АТИСО», 2015. С. 20.

¹⁰ Там же.

¹¹ Дейвенпорт Т. Зарабатывая умом. Как повысить эффективность деятельности работников интеллектуального труда. М.: ЗАО «Бизнес-Олимп», 2011. С. 29.

нала в организации. Несомненно, что оно способствует повышению трудовой мотивации, влияет на удовлетворенность трудовым процессом и в конечном итоге на эффективность труда работников.

Развитие интеллекта непосредственно связано с постоянным обучением и повышением квалификации. Кроме обучения выделяют следующие формы развития интеллекта работников:

1. Первичная адаптация и адаптация роста.
2. Оценка результатов труда и деловых качеств работника, проводимая как при отборе персонала, так и в процессе работы (текущая оценка).
3. Программы командообразования, развивающие коммуникационные навыки, способность к рефлексии и групповому мышлению.
4. Планирование карьеры работника как наиболее важный элемент развития персонала, включающего в себя целый ряд мероприятий, в том числе включение в кадровый резерв руководства с целью подготовки в области принятия управленческих решений.

Все эти формы развития интеллекта дают возможность работникам повышать эффективность своего труда, принимая решения на новом качественном уровне.

Глава 2

Формирование интеллектуального труда на разных стадиях общественного развития

Интеллектуальный труд, как было показано выше, связан с принятием управленческих решений, базирующихся на приеме и обработке информации. Однако условия для его полноценного осуществления возможны именно в стадии информационного общества, в которой мы уже активно существуем.

Испокон веков, с самого начала своего существования, человек обладал способностью принимать, обрабатывать и передавать информацию. В древние времена это была информация об охоте, позднее появилась информация о земледелии, и передавалась она от поколения к поколению в легендах, сказаниях и мифах, в наскальной живописи, а затем, с изобретением письменности, через сохранившиеся манускрипты. На заре существования человечества информации отводилась далеко не первая роль в существовании индивидов, так как на основном месте стоял вопрос их жизнеобеспечения. По мере развития общества человек накапливал все больше информации. Знания человечества расширялись в новые сферы и становились более глубокими. Некоторые современные философы, например Э. Тоффлер и Д. Белл, в своей теории постиндустриального общества разбивают существование человечества на три этапа¹².

Первый этап — сельскохозяйственный. От Китая и Индии до Бенина и Мексики, от Греции до Рима возникали и приходили в упадок цивилизации, сталкиваясь друг с другом и рождая бесчисленные пестрые картины. Однако за этими различиями скрывались фундаментальные общие черты. Везде земля была основой экономики, жизни, культуры, семейной организации и политики. Везде господствовало простое разделение труда и существовало несколько четко определенных каст и классов: знать, духовенство, воины, рабы или крепостные. Везде власть была жестко авторитарной. Везде социальное происхождение

¹² Белл Д, Тоффлер Э. Теория постиндустриального общества. URL: <http://leksionpedia.org/lek-20793.html> (дата обращения 20.07.2020).

человека определяло его место в жизни и переход между слоями был практически невозможен (закрытые классы). Везде экономика была децентрализованной, так что каждая община производила большую часть того, в чем испытывала нужду. Поэтому формами интеллектуального труда на данной стадии были в первую очередь философские труды древнекитайских, древнегреческих, древнеримских правителей и мыслителей, а также произведения архитектуры и искусства, созданные ваятелями и зодчими. Затем, в эпоху ренессанса, интеллектуальный труд стал реализовываться, с одной стороны в формах произведений искусства — живописи, ювелирных изделий, литературных произведений писателей и поэтов, с другой стороны — в Новое время в форме научных трудов ученых — экономистов и энциклопедистов¹³.

На рубеже XVIII–XIX веков произошел взрыв, ударные волны от которого обошли всю землю, разрушая древние общества и порождая совершенно новую цивилизацию. Таким взрывом была, конечно, промышленная революция. Высвобожденная ею гигантская сила, распространившаяся по миру, — «вторая волна» — пришла в соприкосновение с институтами прошлого и изменила образ жизни миллионов. Так наступил второй этап в существовании человечества, так называемая «индустриальная цивилизация». Мощнейшее развитие «индустриальная волна» пережила в XX веке, чему, несомненно, способствовало и изобретение электричества в конце XIX века. Когда было изобретено и выпущено в массы бесчисленное множество различных машин и устройств, призванных облегчить быт человека. Естественно, что все эти изобретения являлись плодом интеллектуального труда инженеров, ученых и изобретателей, начиная от Дж. Уатта — создателя паровой машины и Дж. Стефенсона, изобретателя локомотива (паровоза) и фактического создателя современных железных дорог¹⁴.

¹³ Шапиро С. А., Вашаломидзе Е. В. Экономические воззрения ученых нового времени на проблемы труда. В сборнике: Методология и философия экономической науки. Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции, приуроченной к 100-летию Республики Башкортостан и юбилею проф. Барлыбаева Х. А. Под научной редакцией Г. М. Россинской, Уфа, 2019.

¹⁴ Шапиро С. А., Разумовская Н. Е. Про железные дороги. Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. С. 12–13.

Но уже с 70-х годов XX века стала зарождаться новая волна — «информационная цивилизация» или, как еще ее называют, «постиндустриальная волна». Несомненно, что информационную волну породила индустриальная. Это было просто неизбежным следствием развития научно-технического прогресса и технологического потенциала человечества. Также как в конце XVIII — начале XIX века сложилась постаграрная экономика, так сегодня технологически передовые секторы глобального общества переходят на стадию постиндустриальной экономики. В аграрной экономике хозяйственная деятельность была связана преимущественно с производством достаточного количества продуктов питания, а лимитирующим фактором обычно была доступность плодородной земли. В индустриальной экономике хозяйственная деятельность была преимущественно направлена на производство товаров, а лимитирующим фактором — наличие финансового капитала.

В информационной экономике хозяйственная деятельность — это главным образом производство и использование информации с целью сделать все другие формы производства более эффективными и тем самым увеличить объем материального благосостояния. Лимитирующий фактор здесь — наличие знаний. Поэтому сейчас полноценно вступает в свои права экономика знаний и возможности для проявления способностей и создания продуктов интеллектуального труда практически неограниченны во всех сферах деятельности.

При всем многообразии взглядов на ход исторического развития человеческой цивилизации можно проследить ряд общих характеристик у разных авторов:

1) история подразделяется на три основных глобальных этапа, которые условно можно назвать «сельскохозяйственный», «индустриальный» и «постиндустриальный»;

2) разграничение между этапами проводится по признаку лежащих в основе рассматриваемой формации производственных отношений или взаимодействия человека с природой (соответственно — через орудия, через машину или технику и через информацию);

3) переход к следующему этапу осуществляется путем научно-технической революции, в ходе которой изменяется

среда обитания, что, в свою очередь, влечет трансформации в сознании людей;

4) завершающим историческим этапом, который, по мнению одних современных мыслителей, уже наступил, а, по мнению других, наступит в ближайшем будущем, является «информационное общество».

Важно понимать, что информация имеет некоторые специфические свойства. Например: «Если у человека есть две монеты, и он из них отдаст кому-нибудь одну монету, то у него останется, лишь одна монета. Но если у него есть некоторое количество информации и ее часть он отдаст другому человеку, то у него останется все что было»¹⁵. Но также нужно понимать и то, что информация сама по себе, не одухотворенная человеческой эмоциональностью, не переработанная человеческим разумом не способна двигать вперед человеческую культуру, способствовать прогрессу духа.

Зарождение информационной эры началось с изобретением телеграфа, что ускорило передачу информации на большие расстояния между людьми. Очередной мощный всплеск в середине XX века был связан с изобретением телевидения. Ну и, наконец, в 1970-х годах с изобретением ЭВМ наступление информационной эры стало просто очевидным. В настоящее время мы являемся свидетелями и непосредственными участниками стремительного развития не только информационных, но и цифровых технологий. В середине 1980-х годов США способствовали ускорению развития компьютерных технологий, выпустив в коммерческую эксплуатацию бывшую до того момента сугубо военной компьютерную сеть NASA, получившую впоследствии название World Wide Web («всемирная паутина»). Сейчас можно смело утверждать, что эта сеть полностью оправдывает свое название. С развитием всемирной сети стал возможным обмен данными между любыми ее участниками, находящимися в разных уголках планеты.

Возрастание объема информации особенно стало заметно в середине XX в. лавинообразный поток информации хлынул на человека, не давая ему возможности воспринять эту информацию в полной мере. В ежедневно появляющемся новом потоке

¹⁵ Шапиро С. А., Самраилова Е. К. Управление интеллектуальным трудом и капиталом. М.: ИД «АТиСО», 2015. С. 48.

информации ориентироваться становилось все труднее. Образование больших потоков информации обуславливается:

- быстрым ростом числа документов, отчетов, и т. п., в которых излагаются результаты научных исследований и опытно-конструкторских работ;
- постоянно увеличивающимся числом периодических изданий по разным областям человеческой деятельности;

Как результат — наступает информационный кризис, который имеет следующие проявления:

- появляются противоречия между ограниченными возможностями человека по восприятию и переработке информации и существующими мощными информационными потоками и массивами хранящейся информации. Так, например, общая сумма знаний менялась вначале очень медленно, но уже с 1900 г. она удваивалась каждые 50 лет, к 1950 г. удвоение происходило каждые 10 лет, к 1970 г. — уже каждые 5 лет, с 1990 г. — ежегодно. Сейчас информация обновляется несколько раз в год, а иногда и более часто. Хотя, разумеется, существуют более теоретизированные сферы, где информация меняется не так быстро с точки зрения ее практического применения. В области экономики труда, примером этого может служить научная организация труда (НОТ)¹⁶;

- существует большое количество избыточной информации, которая затрудняет восприятие полезной для потребителя информации;

- возникают определенные экономические, политические и другие социальные барьеры, которые препятствуют распространению информации. Например, по причине соблюдения секретности часто необходимой информацией не могут воспользоваться работники разных ведомств.

Эти причины породили весьма парадоксальную ситуацию — в мире накоплен громадный информационный потенциал, но люди не могут им воспользоваться в полном объеме в силу ограниченности своих возможностей. Информационный кризис поставил общество перед необходимостью поиска путей выхода из создавшегося положения. Внедрение компью-

¹⁶ Развитие теории и практики экономики труда / Галаева Е. В. и др.: коллективная монография под ред. проф. А. И. Рофе, доцента С. А. Шапиро. Москва-Берлин, 2017. С. 55.

теров, современных средств переработки и передачи информации в различные сферы деятельности послужило началом нового эволюционного процесса, называемого *информатизацией*, в развитии человеческого общества, находящегося на этапе индустриального развития.

Информатизация общества — организованный социально-экономический и научно-технический процесс создания оптимальных условий для удовлетворения информационных потребностей и реализации прав граждан, органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций, общественных объединений на основе формирования и использования информационных ресурсов¹⁷.

Войти во вторую четверть XXI века, не просто образованным человеком, а работником интеллектуального труда, можно не только хорошо владея информационными технологиями, но и обладая профессиональными компетенциями по их повседневному использованию. Ведь деятельность людей все в большей степени зависит от их информированности, способности эффективно использовать информацию. Для свободной ориентации в информационных потоках современный специалист любого профиля должен уметь получать, обрабатывать и использовать информацию с помощью компьютеров, телекоммуникаций и других средств. Об использовании информации говорят как о стратегической направленности общественной жизни, как о мотивационном ресурсе, определяющем уровень развития государства. Только информатизация и цифровизация способны обеспечить переход общества от индустриального типа развития к информационному. Информационный рынок предоставит потребителям все необходимые информационные продукты и услуги, а их производство обеспечит индустрия информатики, часто называемая информационной индустрией.

В информационном обществе процесс цифровизации даст людям доступ к надежным источникам информации, избавит их от рутинной работы, обеспечит высокий уровень автоматизации обработки информации в производственной и социальной

¹⁷ Большой юридический словарь. URL: <http://enc-dic.com/legal/Informatizacija-6590> (дата обращения 15.07.2020).

сферах, и соответственно предоставит колоссальные возможности для развития многообразных форм интеллектуального труда. Движущей силой развития цифрового общества должно стать производство информационной, а не материальной продукции. Материальная продукция становится более информационно-емкой, означающей увеличение доли инноваций, дизайна и маркетинга в ее стоимости.

В информационном обществе меняется не только процесс производства, но и весь уклад общественной жизни, система ценностных ориентаций работников, возрастает значимость культурного уровня людей по отношению к удовлетворению материальных потребностей людей, свойственных для потребительского общества. По сравнению с индустриальным обществом, где все направлено на производство и потребление товаров, в информационном обществе производятся и потребляются интеллект, знания, что приводит к увеличению доли интеллектуального труда. От человека требуются инновационное мышление, способность к творчеству, спрос на профессиональную компетентность.

Материальной и технологической базой информационного общества являются различные цифровые системы, созданные на базе компьютерной техники и сети — Интернет, передовые информационные технологии, телекоммуникационная связь. Также важное место в развитии возможностей интеллектуального труда работников в разных сферах общественной жизни является собой внедрение цифровых технологий, в том числе цифровизация экономики, при условии освоения персоналом новых профессиональных компетенций. Особую значимость это приобретает для научно-педагогических работников, связанных со сферой общего среднего, высшего и дополнительного профессионального образования, что явственно показала пандемическая ситуация в России, весной 2020 года, когда весь процесс обучения был полностью переведен на использование в учебном процессе дистанционных технологий¹⁸.

¹⁸ Баландина О. В., Вешкурова А. Б., Филимонова И. В., Шапиро С. А. Формирование новых профессиональных и личностных компетенций преподавателей высшей школы в условиях цифровизации экономики // Труд и социальные отношения. 2020. № 3. С. 93–113.

В связи с этим каждому современному работнику предстоит в ближайшем будущем переосмыслить свою жизненную позицию как индивида, поскольку происходит процесс перераспределения жизненных ценностей, переформатирование сознания людей для осуществления нового типа мышления и формирование организации интеллектуального труда на научной основе.

Глава 3

Трудовой потенциал работников как основа реализации интеллектуального труда

Для выполнения функций, связанных с воплощением интеллектуального труда необходимо наличие у индивида трудового потенциала.

Трудовой потенциал — это понятие, относящееся как к отдельно взятому работнику, так и к коллективу организации, а также можно говорить и о трудовом потенциале общества в целом.

Трудовой потенциал — наличные и возможные ресурсы, непрерывно формируемые в процессе всей жизни личности, реализуемые в организационном поведении и определяющие ее производительность¹⁹. При реализации трудового потенциала человек становится членом той или иной организации.

В основе определения «трудовой потенциал» лежит понятие, взятое из физики — «потенциал», т. е. источник возможностей или средств.

В экономике труда, социологии труда и социологии управления, в управлении персоналом, понятие «трудовой потенциал» появилось с 1980-х годов. Однако, в большинстве научно-практической, а также учебной литературы, оно используется наряду с понятиями, персонал, трудовые и человеческие ресурсы, часто смешиваясь с ними или даже считаясь более объемным понятием, поглощающим вышеперечисленные термины.

В рамках данной монографии, мы считаем такой подход методологически неверным, так как под трудовым потенциалом на любом уровне (работник — коллектив — общество) подразумеваем именно качественную составляющую, которой обладают трудовые ресурсы (человеческие ресурсы, персонал).

Под **трудовым потенциалом человеческих ресурсов** мы понимаем совокупность качественных свойств, составляющих рабочую силу всех членов общества, находящихся в трудоспособном возрасте и их человеческого капитала с учетом постоянных

¹⁹ Трудовой потенциал организации. Сайт Управление персоналом. URL: <http://upravlenecam.ru/page307/page535/index.html> (дата обращения 20.06.2020).

инвестиций в него, проявляющихся в трудовой деятельности путем реализации имеющихся способностей с целью эффективной деятельности на благо национальной экономики²⁰.

В формульном выражении данное понятие примет следующий вид:

$$T_{пчр} = \sum (K_{пкс} + Ч_k) \quad (4)^{21}$$

где $T_{пчр}$ — трудовой потенциал человеческих ресурсов, $K_{пкс}$ — комплекс психофизиологических свойств и способностей, т. е. качественная составляющая рабочей силы (равная ее рыночной стоимости), $Ч_k$ — человеческий капитал работников, определяемый по условно начисленной стоимости, например затраты на образование, повышение квалификации и т.п.

Нередко возникают научные споры, как можно провести оценку человеческого капитала. В частности, этот вопрос поставил классик экономики труда, профессор А. И. Рофе в работе «Еще раз о рабочей силе и человеческом капитале», считающий, что «человеческий капитал количественного измерителя (индикатора) не имеет». Далее он пишет: «Я возражаю против термина «человеческий капитал» потому, что этим термином обозначают то, что по существу капиталом не является, это — совокупность человеческих качеств, человеческие ресурсы, человеческий потенциал и, в самом общем виде, — человеческий фактор»²². Принципиально мы согласны с мнением А. И. Рофе по этому вопросу, хотя термин, существующий в международном обращении уже более 40 лет, трудно подвергнуть изгнанию из научного и практического обихода.

К основным компонентам трудового потенциала работника относятся:

- 1) психофизиология человека, включающая в себя работоспособность, выносливость, состояние здоровья, склонности человека, тип нервной системы и др.;
- 2) социально-демографическая составляющая — возраст, пол, статус, семейное положение;

²⁰ Шапиро С. А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в экономике Российской Федерации. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017. С. 28.

²¹ Там же.

²² Рофе А. И. Еще раз о рабочей силе и человеческом капитале. // Труд и социальные отношения. 2010, № 3. С. 18–25.

3) квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний и трудовых навыков, интеллект, творческие способности и т. д.;

4) личностные характеристики, такие как отношение к труду, удовлетворенность трудом, морально-этические аспекты трудового поведения, ценностные ориентации, мотивация и другие.

Поскольку, как мы показали, трудовой потенциал включает в себя человеческий капитал, то он не является постоянной величиной, так как может меняться как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения. Кроме того, психофизиологические и личностные характеристики работника во многом зависят от состояния человека, его здоровья, физических перегрузок, уровня конфликтности и стрессоустойчивости, состояния нервной системы.

Оценка трудового потенциала, его определение даже в рамках организации представляет собой не до конца решенную методологическую проблему. Она заключается в том, что количественная оценка на практике производится в отношении социально-демографических и психофизиологических характеристик. В отношении ряда личностных характеристик может применяться бальная оценка, например удовлетворенность трудом можно определять с помощью теста Ф. Герцберга.

В практике организации труда, объемную величину трудового потенциала определяют через совокупный фонд рабочего времени в человеко-часах, умноженный на среднегодовую численность работников. Однако, по нашему мнению, это дает возможность лишь приблизительной оценки количественной составляющей трудового потенциала в рамках организации, дающей возможность расчета численной потребности в персонале.

Поэтому приведенная нами выше формула оценки трудового потенциала, является более объективной, как на макро, так и на микроуровне.

Для формирования трудового потенциала, как работника, так и их совокупности в рыночных условиях необходимо обладать определенными свойствами.

Из перечисленных составляющих трудового потенциала, очевидно, что часть из них составляет врожденные свойства людей, которые следует поддерживать, а часть является приоб-

ретенными, появляющимися с обретением человеком социального опыта.

Для наглядности сведем эти свойства в *таблицу 1*²³.

Таблица 1

Совокупность врожденных и приобретенных свойств личности, составляющих трудовой потенциал

№	Врожденные	Приобретенные
1	Состояние здоровья	Работоспособность
2	Тип нервной системы	Выносливость по отношению к труду
3	Способности	Возраст
4	Пол	Семейное положение
5	Интеллект	Статус
6	Творческие способности	Уровень образования
7	Активность	Объем специальных знаний и трудовых навыков
8	Дисциплинированность	Компетентность
9	Позитивное отношение к труду	Мотивация
10	Воля	Склонности, интересы и ценностные ориентации
11	Степень конфликтного взаимодействия	Морально-этические аспекты трудового поведения

Формирование трудового потенциала работников зависит в первую очередь от развития приобретенных свойств, хотя с другой стороны часть их определяется врожденными свойствами личности, так, например, работоспособность напрямую связана с состоянием здоровья, а склонности и интересы могут определять ценностные ориентации.

Рассмотрим, что необходимо для формирования трудового потенциала с учетом тех из приведенных выше качеств, которые возможно изменить в процессе накопления жизненного и социального опыта, так как хотя современная медицина и дает возможность изменения пола человека, тем не менее, это вряд ли может сказаться позитивным образом на развитии трудового потенциала человека.

1. *Пол* работника влияет на формирование трудового потенциала в определенных видах деятельности, так как есть

²³ Шапиро С. А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в экономике Российской Федерации. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017. С. 30.

тяжелые работы, которые не могут выполнять женщины, а есть, наоборот, «чисто женские» виды труда, как физического, так и умственного, например, сборщицы электрических реле или сортировщицы шариков для подшипников — вид ручного труда, который выполнялся только женщинами еще со времен Ф. У. Тейлора, описавшего его в своей книге «Принципы научного менеджмента»²⁴.

Кроме того, пол человека, также как и возраст, и некоторые другие факторы оказывают влияние на эффективность групповой динамики. Групповая динамика — это процессы взаимодействия членов группы, а также изучающее эти процессы научное направление, основателем которого считается Курт Левин. Курт Левин ввел термин групповая динамика описывающий позитивные и негативные процессы происходящие в социальной группе. Групповая динамика по его мнению должна рассматривать вопросы связанные с природой групп, закономерностях их развития и совершенствования, взаимодействия групп с индивидами, другими группами и институциональными образованиями. В 1945 г. Левин основал Исследовательский центр групповой динамики в Массачусетском технологическом институте. Он сформулировал вывод о том, что в группах людей каждый член признает свою зависимость от других членов группы. По определению К. Левина, групповая динамика — это дисциплина, исследующая положительные и отрицательные силы, которые действуют в данной группе²⁵. В настоящее время есть несколько определений термина «групповая динамика». В рамках описываемых проблем, групповую динамику можно определить как совокупность динамических процессов, которые одновременно проходят в группе в определенную единицу времени. Пол оказывает влияние на поведение человека в группе. Есть мнение, что в смешанных группах женщины ведут себя более подавленно, чем мужчины, чаще соглашаются с мнением большинства. В то же время женщины используют визуальный контакт в качестве средства общения, и очень часто им удается решать сложные задачи на переговорах, особенно если партнером является мужчина. Именно женщин стараются брать в организации на

²⁴ Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991. С. 53.

²⁵ Кон И. С. Социология личности. М., Наука, 1967. С. 23.

должности менеджеров по персоналу и (или) по связям с общественностью, осуществляющих подачу информации, формирование образа организации в массовом сознании, выстраивании отношений с персоналом. Вообще роль женщин в истории достаточно сильна, хотя мы можем назвать не так уж много женщин-лидеров в каждой стране. Тем не менее, они оказывают очень большую роль, как на ход мировой истории, так и на эффективность отдельно взятых групп, в число членов которых они входят, и также влияют на формирование трудового потенциала у коллег противоположного пола.

2. *Состояние здоровья* работника можно определить через количество человеко-дней, которые работник болел на основании учета листов временной нетрудоспособности. Снижение времени отсутствия работника по болезни можно снизить путем введения системы бонусов за здоровый образ жизни, отказ от курения, стимулы, побуждающие к занятию спортом, например, применяющаяся на ряде предприятий частичная оплата абонементов на посещение бассейна, фитнес-клуба, тренажерного зала или других оздоровительных мероприятий, хотя с другой стороны работоспособность человека, скрывающего свое болезненное состояние, связанное с хроническими или врожденными недугами, но желающего получить дополнительные материальные бонусы, естественно будет снижаться.

3. *Тип нервной системы*, определяемой в соответствии с учением о высшей нервной деятельности академика И. П. Павлова²⁶, в основном характеризуется типом темперамента, определяющим динамику психического реагирования на внешнее воздействие и психологическим типом личности, зависящим от акцентуации характера.

Исследования И. П. Павлова показали, что свойства личности зависят от природной нейрофизиологической организации человека, но не определяются ею.

Известные четыре типа темперамента обычно не бывают представлены в «чистом виде». Люди, как правило, обладают

²⁶ Павлов И. П. Полное собрание сочинений, том III, «Физиологическое учение о типах нервной системы, темпераментах тожд». М.; Л.: Издательство Академии Наук, 1951. С. 82–87.

смешанными темпераментами, но у каждого конкретного индивида преобладает тот или иной вид темперамента.

Темперамент выступает в качестве общей основы многих личностных характеристик человека и самого характера. Люди одного темперамента могут быть добрыми и жестокими, ленивыми и трудолюбивыми, аккуратными и неряшливыми. Темперамент лишь задает динамику психического реагирования. Но знание особенностей своего темперамента, учет их в организации своей жизнедеятельности способствуют развитию позитивных проявлений, вытекающих из свойств нервной системы человека.

Характер проявляется в поведении человека, в его отношении к миру и к себе, являясь сочетанием наиболее устойчивых, существенных особенностей личности.

Известные типы акцентуаций характера (по К. Леонгарду и П. Б. Ганнушкину) проявляются непостоянно. При воспитании и самовоспитании они сглаживаются, гармонизируются, так как структура характера подвижна, динамична, и изменяется на протяжении жизни человека. В связи с этим необходимо постоянно изучать условия воспитания личности, учитывать имеющиеся отклонения и своевременно проводить их психокоррекцию, поскольку человек может, и должен совершенствовать свои характерологические особенности²⁷.

В процессе реализации политики мотивации трудовой деятельности руководители организаций должны учитывать психологические особенности каждого индивида, тип его характера, темперамента и особенности поведения в процессе трудовой деятельности. Особое внимание, на наш взгляд, здесь следует уделять направленности той или иной личности на внешний или внутренний объект (т. е. экстра- и интроверсию). От этого во многом зависит функциональное разделение труда и выполнение производственных задач. Руководителям следует время от времени изучать путем тестирования характерологические особенности своего персонала наряду с изучением их потребностей. Обладание знаний о своем персонале поможет руководителям правильно выстроить линию поведения в различных ситуациях производственной деятельности.

²⁷ Шапиро С. А., Мандрусова Э. С. Характерология личности. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2018. С. 45.

4. *Способности, в том числе творческие.*

Способности — индивидуальные особенности личности, являющиеся субъективными условиями успешного осуществления определенного рода деятельности. Не сводятся к знаниям, умениям и навыкам; обнаруживаются в быстроте, глубине и прочности овладения способами и приемами²⁸.

Однако, несмотря на врожденный характер способностей, они должны открыться, а это может произойти, за исключением редких случайностей, только при условии их развития, заключающегося в обучении и приобретении практических навыков. В зависимости от вида деятельности могут применяться самые различные виды и методы обучения, такие как тренинги, мастер-классы, семинары, и т. п., что определяется конкретной потребностью в обучении как отдельного работника, так и персонала компании в целом, и наличием финансовых возможностей компании или индивида. Здесь как раз проявляется влияние рынка, так как работник или организация, вкладывающая инвестиции в человеческий капитал своих работников, руководствуется в первую очередь конкретной целью, связанной с производственной ситуацией. Редко кто будет развивать свои способности, например, к рисованию, если это не связано с его основной деятельностью, приносящей доход. Развитие способностей человека, является согласно теории А. Маслоу, стремлением к самовыражению, являющемуся высшей потребностью человека, в то же время «потребность в самовыражении у среднестатистического гражданина не может реализоваться более чем на 10 %»²⁹.

5. *Интеллект.* Под интеллектом понимается относительно устойчивая структура умственных способностей личности³⁰, т. е. совокупность способностей к мышлению. Если рассматривать эту дефиницию у нормальных социализированных личностей, то, естественно, что люди, обладающие высоким уровнем профессиональной квалификации (имеющее высшее образование, окончившие магистратуру или аспирантуру, защитившие кандидатскую и (или) докторскую диссертацию по тем или

²⁸ Большой энциклопедический словарь. Научно-популярный журнал SCNC.ru: URL: <http://scnc.ru/enc.php> (дата обращения 15.07.2020).

²⁹ Маслоу А. Мотивация и Личность. СПб.: Евразия, 1999. С. 71.

³⁰ Психология. Словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1990. С. 142.

иным наукам), имеют более высокий уровень интеллекта. Хотя широта мышления является в первую очередь врожденным свойством личности. Индивиды, обладающие высоким уровнем интеллекта при прочих равных условиях могут достичь более высокого положения в деловой или профессиональной карьере.

6. *Активность* зависит в первую очередь от типа темперамента человека, но также определяется мотивами, являющимися движущей силой в любой деятельности. Поэтому если работник является пассивным по своему психологическому типу, но руководство проводит в отношении его правильную политику мотивации и стимулирования, то работник будет проявлять активность в отношении поставленных перед ним задач, для того чтобы удовлетворить свои личные цели, соответствующие целям организации.

7. *Воля, дисциплинированность, позитивное отношение к труду* являются качествами одного порядка, но разного происхождения. Воля — это сознательная саморегуляция субъектом своей деятельности и поведения, обеспечивающая преодоление трудностей при достижении цели³¹. Поэтому ее можно тренировать, воспитывать и развивать. Дисциплинированность и трудолюбие, хотя и вытекают из акцентуации характера человека и наблюдаются у таких типов как педант или эпилептоид³², но в большинстве случаев часто отсутствуют у работников. Так в трудах классиков политической экономии (А. Смит, Дж. С. Милль), а также в теории «Х» американского ученого Д. МакГрегора³³ отмечается, что человек ленив, у него отсутствует трудолюбие, его нужно принуждать к труду под угрозой наказания, для его же пользы. Несмотря на разделяемый нами демократический стиль управления персоналом, мы вынуждены признать, что в отечественных условиях позитивное отношение к труду и дисциплинированность наблюдаются у достаточно небольшого числа работников, которое можно условно разделить на несколько категорий:

1) «старая гвардия», люди от примерно 45-летнего возраста, которые начали свою сознательную трудовую жизнь

³¹ Краткий психологический словарь/ под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского, М.: Политиздат, 1985. С. 48.

³² Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности, М.; Берлин, Директ-Медиа, 2015. С. 121, 123.

³³ McGregor D. The Human Side of Enterprise. N.Y., 1960. .P. 76.

(работа или учеба) еще при административно-командной системе СССР, где с одной стороны отношение к труду и дисциплина труда формировались под угрозой наказания, но с другой стороны проводимая пропаганда и агитация, подкрепляемая системой морального и материального стимулирования трудящихся сделала так, что эти качества остались у людей «в крови» даже в условиях утраты трудовых ценностей в реально создавшемся в нашей стране обществе потребления;

2) работники, преимущественно молодого поколения, в том числе студенты, работающие еще в период обучения, нашедшие свою «нишу», и испытывающие интерес к выбранной профессии, а также понимающие необходимость приобретения профессионального опыта и стажа работы по специальности, без которого нельзя будет устроиться на престижное место работы;

3) индивиды, являющиеся собственниками своей рабочей силы и части собственности организации, в которой они работают. С точки зрения управления трудовыми ресурсами именно на это и была направлена приватизация, проводившаяся в нашей стране с 1992 года — сделать трудящихся собственниками своей рабочей силы. Однако эта цель не была достигнута повсеместно по стране, наоборот, собственниками стала лишь небольшая часть населения, а остальные, потеряли не только веру в социальную справедливость, но заодно и место работы, на которой трудились долгие годы, престижную профессию, статус и т. п.

Поэтому формирование у большинства работников трудолюбия, ответственности за выполняемое дело, дисциплинированности является серьезной практической и методологической проблемой стоящей перед экономикой труда и управлением персоналом в процессе формирования трудового потенциала.

8. *Степень конфликтного взаимодействия* в первую очередь зависит от психологического типа личности и уровня социализации индивида в коллективе и обществе. Наиболее конфликтными являются люди, имеющие холерический темперамент, и в то же время истероидный, или демонстративный тип акцентуации характера. Социализация личности, т. е. то, насколько они адаптированы в окружающей среде, в первую очередь трудовой деятельности, оказывает влияние на степень конфликтного взаимодействия по отношению к окружающим.

Однако конфликт всегда рассматривается с двух позиций. Первая, заключается в том, что конфликт — это столкновение и борьба различных сил, лиц или позиций в силу несовместимости или противоположности интересов. Вторая — конфликт — процесс развития взаимодействия и система отношений между участвующими в нем сторонами.

Оптимальным, на наш взгляд, будет следующее определение.

Конфликт — это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами, работниками или группами работников³⁴.

В обществах, открытых конфликту, направленному на разрешение антагонистической напряженности, конфликт будет способствовать изменению и развитию общественных групповых процессов при определенном уровне их стабильности и конструктивности. Таким образом, можно рассматривать конфликт, как процесс развития взаимодействия его участников, в отношении того, что их интересы и ценности сильно различаются. В этом случае повышенную степень конфликтного взаимодействия работника с окружающими коллегами можно рассматривать как фактор повышенного стремления к эффективному решению стоящих перед коллективом задач и, следовательно, как позитивный элемент формирования трудового потенциала у отдельно взятого члена трудового коллектива. В то же время, деструктивные явления, всегда сопровождающие конфликтную ситуацию, снижают мотивацию к труду у участников конфликтного взаимодействия и отрицательно влияют на уровень трудового потенциала рабочей группы в целом.

Рассмотрев врожденные качества работников, составляющие трудовой потенциал, проанализируем влияние приобретенных качеств работников на процесс его формирования.

1. *Работоспособность и выносливость по отношению к труду* зависят от состояния здоровья работника, но во многом на их формирование оказывает влияние та система воспитания, которой человек подвергался еще в детском возрасте, во всех институциональных проявлениях — семья, школа, религия, дружеские отношения (власть примера) и т. п. На работо-

³⁴ Шапиро С. А. Организационное поведение. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. С. 216.

способность также влияет уровень конфликтов и стрессов, окружающих человека на работе и в быту. Важное место в формировании работоспособности и выносливости занимает внутренняя мотивация работника или самомотивация, так как результаты выполнения задач, поставленных работником перед самим собой нужны в первую очередь ему. Однако, чрезмерная работоспособность при некоторых условиях может перерасти в трудоголизм, отрицательно сказывающийся на развитии личности и способствующий возникновению конфликтных ситуаций с окружающими.

2. *Возраст и семейное положение* являются в некоторой степени вещами взаимосвязанными, так как работник обретает семью уже в сознательном возрасте, обладая чувством социальной ответственности за себя и своих родных. Возраст — эта категория, которую нельзя ускорить никакими методами управления, но по мере взросления сознательного, мотивированного и квалифицированного работника, его трудовой потенциал возрастает. Поэтому трудовая карьера работника по временному критерию делится на шесть этапов, продолжительностью от 5 до 15 лет, в период прохождения которых, работник ставит перед собой мотивированные цели. Работник, обремененный семьей, т. е. находящийся в браке и имеющий детей, в большинстве случаев работает лучше, сознательно ощущая страх перед потерей рабочего места, старается брать на себя дополнительную рабочую нагрузку с целью увеличения оплаты труда, более дисциплинированно и ответственно относится к своим трудовым обязанностям, чем свободный от семейных уз человек. Но с другой стороны, семейный человек менее мобилен, поэтому в случае длительных командировок эффективность его деятельности может быть снижена. Кроме того, в процессе коллективного труда в организациях существуют определенные возрастные группы сотрудников. Как правило, люди распределяются, и стараются общаться по своим интересам, зависящим от возраста, по крайней мере, в неформальных группах. Люди разного возраста имеют различные потребности и ценностные ориентации. Такие потребности высшего порядка как самоуважение, самовыражение, достижение успеха присущи людям, начиная со среднего возраста (от 36 лет). Чаще всего лидерство в группе завоевывает человек, более старший по возрасту, чем остальные члены группы.

3. *Статус*. Статус работника следует рассматривать с двух позиций. Во-первых, это социальный статус. Под этим термином подразумевается положение индивида в социальной системе, характеризующее совокупность его прав и обязанностей. В рамках социального статуса различают еще и личный статус человека. Личный статус представляет собой положение, которое человек занимает в малой или первичной группе и оценивается по своим индивидуальным качествам (например, человек, обладающий лидерскими качествами). Социальный статус — положение, которое человек автоматически занимает, как представитель большой социальной группы (профессиональной, классовой) в данной социальной системе (генеральный директор фирмы, министр).

В группах с различным статусом участников общение обычно направлено на тех, кто имеет более высокое положение, причем направляемая им информация более содержательная и менее конфликтная. Человек с более высоким статусом занимает больше времени в ходе обсуждения проблем и вопросов в группе: больше говорит, высказывания других членов группы по отношению к нему содержат меньше агрессивных выпадов, меньший объем вербальной агрессии. Личный статус влияет и на степень доверия, оказываемого ему другими членами группы. Проводимые исследования показывают, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на групповые решения, чем члены группы с низким статусом. Соответственно и трудовой потенциал работников с более высоким статусом значительно сильнее. Поэтому тем работникам, которые испытывают потребность во власти или успехе, и доказывают на деле эффективность своей деятельности нужно предоставлять возможности достижения более высокого статуса в процессе планирования деловой карьеры.

Во-вторых, это статус члена группы. Статус того или иного работника в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие как вышестоящее положение сотрудника в служебной иерархии, название должности, расположение кабинета в относительной близости от офиса высшего руководства, уровень образования, социальные способности, информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению или понижению статуса члена груп-

пы, а, следовательно, оказывать влияние на уровень трудового потенциала и его эффективной деятельности, в зависимости от ценностных ориентаций и норм поведения, принятых в трудовом коллективе.

4. *Уровень образования*, являясь важным фактором развития трудовых ресурсов, оказывает влияние на формирование трудового потенциала, так как составляет необходимое условие профессионального или должностного роста работника. Данный фактор также оказывает большое влияние на межличностное взаимодействие в группах и эффективность их работы. Исследования мотивации персонала, проведенные автором на различных предприятиях, показывают, что люди с более низким уровнем образования (средним и средне-специальным) обладают более обостренным мотивом справедливости, считая, что руководство относится к ним менее справедливо, чем они того заслуживают по своему вкладу в общее дело. Они также стремятся удовлетворить более низкие уровни мотивационных потребностей, такие как материальные и безопасности, не стремясь при этом к самоактуализации. Чем выше образовательный и интеллектуальный уровень работника, тем более он активен в групповом процессе. Образованные люди уверены в своей правоте и не слишком стремятся к поддержке со стороны членов коллектива.

5. *Объем специальных знаний и трудовых навыков, а также компетентность* являются взаимосвязанными элементами профессионально-личностного развития работника, и важным условием формирования трудового потенциала работника, так как позволяют ему выполнять порученную работу более эффективно на квалифицированном уровне и соответственно получать за это более высокую оплату труда. Кроме того, получение профессиональных знаний, компетентность в работе, являются факторами, способствующими удовлетворению мотивационной потребности в уважении и признании (самоуважении), являющейся, согласно теории А. Маслоу, одной из потребностей высшего порядка³⁵.

6. *Мотивация* работника является важнейшим фактором формирования трудового потенциала. Неправомерно говорить о том, что работник обладает разными мотивациями. Человеческая

³⁵ Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999. С. 90.

мотивация едина, но поскольку она состоит из целого ряда потребностей, как низшего, так и высшего порядка, удовлетворяемых работником в большей или меньшей степени, в зависимости от испытываемой нужды в том или ином благе, то можно говорить о *мотивационном спектре*, влияющем на эффективность труда работника, и как следствие, способствующем формированию трудового потенциала. Считается, что в условиях рынка более важно удовлетворение первичных мотивационных потребностей, таких как материальные, и безопасности и защищенности. В отдельные периоды времени это соответствует истине, но большое влияние на удовлетворение потребностей играют и многие другие факторы, часть из которых мы рассматривали выше, например, уровень образования, статус и т. п. Чем выше степень влияния этих факторов, тем большее значение для работников имеет удовлетворение потребностей высшего порядка, таких как самовыражение, успех, власть. Поэтому можно предположить, что удовлетворение мотивационных потребностей хорошо образованным, квалифицированным работником, обладающим трудовым потенциалом высокого уровня, происходит не от низших к высшим, как это соответствует теории А. Маслоу, а одновременно, но в разных фазах, имеющих временной сдвиг относительно друг друга, т.е. если выразаться языком электротехники — по синусоиде — т. е. в разных циклах.

7. *Склонности, интересы и ценностные ориентации.* Эти составляющие трудовой деятельности работника являются психологическими факторами воздействия на трудовой потенциал и представляют собой также мотивационные аспекты, способствующие повышению эффективности труда. Склонность к тому или иному виду деятельности, определяет выбор профессии и дальнейшее движение по выбранному трудовому пути. Если этот выбор сделан целенаправленно и обдуманно, под влиянием не сиюминутной привлекательности, то это залог успеха в профессиональном или карьерном росте работника. Выбор карьеры, равно как и выбор профессии во многом зависит как от способностей, так и от склонностей к тому, или иному виду деятельности. Поэтому перед тем, как сделать свой выбор, например будущей профессии, при поступлении в высшее учебное заведение, очень желательно пройти профориентацию, побывать на днях открытых дверей, побеседовать с пре-

подавателями и сотрудниками приемных комиссий, выяснить, какие предметы входят в учебные планы по той или иной специальности.

Интерес — мотивационно–регуляционный механизм человеческого поведения, определяемый иерархией сформированных потребностей. Интересы разделяются по содержанию (материальные и духовные), широте (ограниченные и разносторонние) и устойчивости (кратковременные и устойчивые). Удовлетворение интереса не погашает его, а формирует еще более разветвленную систему интересов. Интерес представляет собой мотивационное состояние в котором пребывает работник, в период удовлетворения определенных групп потребностей, поэтому влияние системы интересов на формирование трудового потенциала не менее важно, чем системы мотивационных потребностей³⁶.

Ценностные ориентации представляют собой сформированную или находящуюся в стадии формирования, например, у молодых людей, иерархию представлений о тех или иных аспектах жизни и деятельности, в том числе и трудовой. Система ценностей каждого работника позволяет ему делать не только осознанный выбор вида деятельности, но и тех методов, которые позволят ему достичь своих целей с наименьшими издержками. Система ценностных ориентаций, во многом зависит от психологического типа личности. Так индивиды, относящиеся к демонстративному типу акцентуации характера, стремящиеся к лидерству, доминированию, превосходству над другими людьми — самоуверенны, самолюбивы, легко приспосабливаются к людям, склонны к интригам, хвастовству, лицемерны, эгоистичны. Поэтому в достижении поставленных целей могут руководствоваться принципом «Цель оправдывает средства». Не менее важное место в формировании ценностных ориентаций личности занимает и общественная привлекательность или престижность того или иного интересующего людей объекта.

Например, каждый работник, под словом карьера, подразумевает какие-то, присущие лично ему ценностные ориентации, которые он хочет реализовать в своей деятельности.

³⁶ Шапиро С. А. Модель трудовых мотивационных состояний работников организации. // Мотивация и оплата труда. 2015. № 3. С. 194–200.

Так школьники, глядя на жизнь окружающих людей, пытаются представить себя на их месте, а потому стараются выбрать, часто меняя свои мнения, тот вид деятельности, который кажется наиболее ценным для них, так как способствует достижению успеха, славы, богатства, или решения каких-либо важных проблем, от которых зависит жизнь окружающих людей. Немалую роль на такой выбор оказывает и художественная культура, так как подсознательно люди стремятся подражать любимым героям книг или фильмов. Мужчины среднего возраста, в большинстве своем вспоминают, что в детстве мечтали стать космонавтами, капитанами дальнего плавания, военными или милиционерами, а женщины — врачами, преподавателями, актрисами, так как все эти профессии отражали большую общественную ценность во времена их детства.

Взрослея, люди более реально смотрят на вещи, и выбирают ту трудовую стезю, которая наиболее подходит им в силу способностей, склонностей характера, а также ценности данной профессии в обществе. Так многие из вышеперечисленных профессий в современной российской действительности потеряли свою былую общественную значимость, в силу того, что стали малооплачиваемыми, хотя и не потеряли своей исключительной важности. И тот, кто все-таки остался верен выбору профессии, о которой мечтал в детстве, возможно, станет самым успешным и эффективным работником в своей сфере деятельности, так как его система ценностей осталась неизменной.

8. *Морально-этические аспекты трудового поведения.* Это приобретенные качества, которые формируются не просто в процессе трудовой деятельности, но и в рамках каждой конкретной организации, в которой в настоящее время трудится тот или иной работник. Они напрямую связаны с корпоративной культурой организации. Конечно, каждый человек привержен с детства определенным моральным нормам, которые закладываются в его сознание системой воспитания, родителями, учителями, религиозными или общественными заповедями. В то же время реальная жизнь, стремление к достижению вершин карьерной лестницы и т. п. могут уничтожить у человека лучшие моральные качества, и если библейскую заповедь «не убий» люди в большинстве своем еще стараются соблюсти, так как она грозит уголовным преследованием земного суда, то, например, «не

возжелай добра ближнего своего» нарушается сплошь и рядом, особенно при построении вертикальной карьеры.

В своей профессиональной деятельности каждый работник обязан соблюдать и выполнять морально-этические нормы и правила поведения по отношению к своему окружению, коллегам по работе, партнерам, клиентам. Очень важным является соблюдение этики делового общения, так как это один из критериев оценки профессионализма и отдельного работника и самой организации.

Профессиональная этика — наука, определяющая этические нормы, принципы, правила поведения людей в рамках конкретной социальной деятельности³⁷. Поэтому этика делового общения это одна из сфер социально-экономической жизни.

Морально-этические аспекты трудовых отношений базируются на общечеловеческих критериях и правилах поведения, но в то же время имеют некоторые отличительные особенности. На наш взгляд, в формировании трудового потенциала, как работника, так и организации, данные аспекты играют, хотя и важную, но второстепенную роль.

Таким образом, для формирования трудового потенциала как любого работника, так и трудового коллектива в рамках организации, а также более крупной их совокупности в отрасли, регионе, национальной экономике, с учетом рыночных преобразований социально-экономической жизни, как самим работникам, так и руководителям различного уровня необходимо развивать в процессе трудовой деятельности врожденные качества работников, с целью повышения эффективности труда и способствовать более успешному внедрению приобретенных качеств в трудовую деятельность работников.

³⁷ Шредер Н. Г. и др. Профессиональная этика и этикет. М.: Научная книга, 2009. URL: <https://kartaslov.ru/> (дата обращения 10.07.2020).

Глава 4

Разработка управленческих решений как метод управления интеллектуальным трудом

Выше мы рассматривали интеллектуальный труд как один из вариантов управленческого труда и в то же время акцентировали внимание на том, что для повышения эффективности деятельности работников интеллектуального труда им также необходимо управлять, хотя и не осуществляя жесткой регламентации. При этом управленческие решения являются как продуктом интеллектуального труда, так и методом управления им. Рассмотрим процесс разработки и принятия управленческих решений.

Каждое управленческое решение включает следующие основные элементы:

- 1) субъект решения (руководители и специалисты);
- 2) объект решения (подчиненные, специалисты и отдельные граждане);
- 3) предмет решения (проблема);
- 4) цель разработки решения (первичной является цель компании, а вторичной — цель управленческого решения).

Процесс подготовки и реализации конкретного управленческого решения касается совокупности действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение заданной цели и подчиненной общей цели управления. В перечень конкретных функций управления включаются:

1. Стратегическое планирование — предусматривает подготовку и реализацию управленческих решений, ведущих к разработке конкретных стратегий для достижения целей компании. Выделяют:

– стратегию роста — план действий, предусматривающих увеличение основных показателей долгосрочного и краткосрочного планирования;

– стратегию ограниченного роста — план действий, основанный на достижениях прошлых целей;

– стратегию сокращения — план действий, при котором основные показатели долгосрочного и краткосрочного планирования компании ниже текущих.

2. Управление управленческой деятельностью — предназначено для совершенствования профессионализма аппарата управления (учебы управленческого персонала).

3. Коммуникации с внешней и внутренней средой — ориентируют управленческие решения на достижение благоприятных условий функционирования с учетом влияния факторов внешней среды (затрагивают отношения с поставщиками и потребителями, клиентами и пр.).

4. Управление человеческими ресурсами — эта функция отражает стимулирование, активизацию и мобилизацию (личностных качеств человека, производительность труда, научный и практический потенциал и пр.).

5. Управленческое консультирование — управленческие решения принимаются в зависимости от ситуации, требующей ответов на запросы, требования персонала, граждан, надзирающих органов и пр.).

6. Управление производственной и обслуживающей деятельностью — ориентирует управленческие решения на совершенствование деятельности компании (касаются совершенствования деятельности функциональных подразделений и систем компании).

7. Формирование системы управления компании — касается управленческих решений по реорганизации компании (например, управленческое решение о слиянии или разделении компании)³⁸.

Свойства управленческой информации, необходимые для принятия решения:

1) какая исходная информация необходима для принятия решения;

2) в каких информационных документах оформляется решение;

3) какими средствами доводится исходная директивная информация до объекта управления, исполнителей;

4) какая информация о ходе и результатах выполнения решения должна даваться органу управления с различных участков управляемого объекта;

³⁸ Репкина О. Б. Управленческие решения. М.: Российская Академия предпринимательства, 2005. С. 18.

5) кто обязан давать эту информацию, в какое время и при каких условиях;

6) каким образом оформляется информация, какими средствами передается, по каким каналам;

7) кому предназначена информация, в каком объеме и ассортименте она передается для различных уровней;

8) пути и средства обеспечения своевременного получения и надежности информации, контроля за ее прохождением, проверки достоверности;

9) место, методы и технические средства, люди, предназначенные для работы с информацией, получаемой от объекта управления, способы хранения, переработки и использования, кто использует информацию;

10) лица, принимающие на основе полученной информации новые решения и корректирующие старые;

11) формы директивной, или регулирующей, информации, периодичность ее передачи, получатели и исполнители, сроки доведения до исполнителей.

Обработка информации начинается с осмысления сведений и вычленения проблем.

Основные проблемы воспроизводятся в зависимости от предпочтительных ориентаций руководителя фирмы на формализованные или персонализированные управленческие решения.

В формализованной зоне возникают проблемы в следующем пространстве:

1) «властные полномочия — делегированные полномочия»;

2) «стабилизация производства — модернизация производства»;

3) «централизация — диверсификация».

В персонализированной зоне возникают проблемы в следующих плоскостях:

1) «открытие коммуникации — закрытие коммуникации»,

2) «личность — работник»,

3) «инициативность — исполнительность».

В зависимости от того, как совмещаются обе зоны, оценивается и отбирается поступающая информация. Руководители соотносят ее со своими личными интересами, взвешивают, насколько она может способствовать принятию приемлемого

для них управленческого решения, планируют свое деловое поведение.

Выделим частные задачи модели проблемной ситуации:

1. Задача анализа проблемы — цель данной задачи в выборе наиболее актуальной проблемы из списка проблем и формирование критерия; это наиболее ответственная часть модели проблемной ситуации, где:

- проводят содержательный анализ проблемы с целью ее важности и актуальности;

- описывают проблему и формируют цель предстоящих действий;

- формируют критерии оценки результата решения задачи.

2. Задача моделирования механизма ситуации — цель данной задачи в получении в заданных параметрах оценок результатов применения альтернатив решения, то есть устанавливается связь между описанием альтернатив и значениями результатов и включает:

- определение перечня управляемых и неуправляемых факторов;

- выбор параметров для оценки результатов;

- построение моделей для получения значений результатов в выбранных параметрах.

3. Задача получения информации — решается одновременно с предыдущей задачей, поскольку для разработки решений всегда необходимо получать какие-либо исходные данные (информацию), представляет собой определение источника информации, выбор способа обращения к этой информации, принятие решения относительно формы представления для пользователей.

Данная задача очень важна, поскольку полученной информацией будут пользоваться на всех этапах решения, поэтому полученные данные должны быть точными, надежными и достоверными, получаться из оптимальных источников наиболее рациональным способом.

Люди по-разному собирают необходимую информацию, чаще всего такими источниками являются собственный опыт и знания, однако не самый хороший способ, поскольку он несет в себе определенную долю необъективности, предвзятости.

4. Задача формирования множества альтернатив решений — позволяет рассмотреть все возможные варианты решения

проблемы, которых должно быть достаточно много, чтобы обеспечить необходимую свободу выбора, не пропустить необходимое решение и, в то же время, множество альтернатив должно быть достаточно узким, чтобы у лица, принимающего решения осталось время на оценку предпочтительной альтернативы, а у исполнителя — больше времени на реализацию наилучшего решения.

5. Задача моделирования предпочтений лица, принимающего решения — решается на основе углубленного анализа цели предстоящих действий и представлений лица, принимающего решения о преимуществах тех или иных результатов над другими. Поскольку с точки зрения лица, принимающего решения те или иные результаты операции могут достигать цели в большей или меньшей степени. На чем и основана система предпочтений лица, принимающего решения. Для этого:

- сравнивают элементы множества предпочтений;
- в соответствии с системой внутренних личных психологических установок получают суждения об имеющихся моделях;
- выявляют предпочтения путем сортировки, сравнения, ранжирования, балльного оценивания и пр.;
- выстраивают модель предпочтений.

6. Задача выбора — основная цель данной задачи в принятии решения, речь идет об осознанном выборе среди представленных возможностей. Здесь для окончательного выбора решения среди множества альтернатив необходимо проводить интерпретацию и приспособление выбранной (наилучшей) альтернативы к условиям операции.

7. Задача оценки фактической эффективности решений — ее цель заключается в обобщении и передаче опыта, когда становится ясно, какие из принятых решений являются верными, а какие ошибочными. На основании полученных выводов, которые делаются после получения информации о фактически достигнутых результатах, их обработки и анализа, формируются выводы, рекомендации, вносятся необходимые коррективы в модели и элементы решения.

Это позволяет завершить процесс разработки решения и по фактическим данным накапливать управленческий опыт.

Управленческое решение должно:

- 1) соответствовать действующему законодательству и положениям уставных документов компании;

2) распределяться в соответствии с должностными инструкциями;

3) грамотно и четко отражаться в тексте (необходимы целевая направленность, адресность и используемые средства);

4) соответствовать организационно-правовому оформлению (основные формы управленческого решения должны составляться и заполняться в соответствии со стандартом);

5) быть своевременным и согласованным с ранее реализованными решениями;

6) иметь реальные возможности технической, экономической и организационной выполнимости;

7) обладать параметрами для внешнего или внутреннего контроля выполнения;

8) учитывать возможные отрицательные последствия при реализации в экономической, социальной, экологической и других областях;

9) гармонизировать с социально-психологической и технологической обстановкой в компании.

Качество управленческого решения — это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации³⁹.

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

– применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;

– изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;

– обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией;

– структуризация проблемы и построение дерева целей;

– обеспечение многовариантности решений и их сопоставимости;

– правовая обоснованность принимаемого решения;

– разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;

– наличие механизма реализации решения.

³⁹ Репкина О. Б. Управленческие решения. М.: Российская Академия предпринимательства, 2005. С. 18.

Обычно о качестве управленческой деятельности судят по качеству управленческих решений, от которых напрямую зависит качество продукции и весь процесс производства.

Основные составляющие качества управленческого решения:

- организационная (регламенты, инструкции, принятые в компании);
- экономическая (методы экономических расчетов);
- социальная (права человека);
- технологическая (национальные и мировые технологические нормативы);
- психологическая (традиции и обычаи);
- правовая (национальные и международные законодательные акты);
- экологическая (стандарты);
- этическая (нормы и обычаи);
- политическая.

Каждая из этих составляющих имеет свои правила, нормы, нормативы или стандарты и вносит свой вклад в общее качество.

Высокая степень фактора качество будет обеспечиваться в том случае, если решение отвечает следующим требованиям, предъявляемым к управленческим решениям:

- целевая направленность (решения должны быть направлены на достижение определенных инновационных целей);
- иерархическая субординация (решения менеджера должны соответствовать делегированным ему полномочиям);
- обоснованность (решения должны иметь объективное обоснование рациональности);
- адресность (решения должны быть ориентированы в пространстве и во времени, т. е. направлены на конкретного исполнителя и ограничены во времени);
- обеспеченность (решения должны предусматривать необходимые ресурсы и устанавливать источники их получения);
- директивность (решения должны быть обязательны для исполнения и носить плановый характер).

Качество процесса подготовки и реализации управленческих решений определяется качеством следующих используемых процедур и операций:

- информационная подготовка — самая важная процедура для достижения качества;

- разработка вариантов, выбор и реализация решения — базируются на технологиях и методах, в описании которых имеется набор условий эффективного применения (правильность выбора и определяет качество процедур);

- контроль исполнения управленческого решения — локальные правила согласований и утверждений, а также перечень согласующих и утверждающих инстанций;

- информирование о результатах выполнения управленческого решения — качество этой процедуры повышается по мере использования информационных технологий.

Большое значение в повышении качества процесса подготовки и реализации управленческих решений имеет наличие творческого коллектива. Руководитель должен создавать условия для эффективной работы коллектива:

- созданием творческой обстановки;

- обеспечением участников полной и своевременной информацией;

- использование опыта и знаний специалистов;

- разностороннее рассмотрение всех этапов процесса подготовки и реализации управленческих решений;

- осуществление мониторинга решений.

Эффективность управленческих решений — степень удовлетворения потребностей и интересов работника и организации в целом в результате процесса подготовки и реализации управленческого решения. Эффективность подразделяется на следующие виды:

Организационная эффективность управленческого решения — результат достижения организационных целей оптимальными усилиями меньшего числа работников за более короткий срок. Современный уровень анализа организационной эффективности предусматривает учет фактора времени, когда организация рассматривается как элемент внешней среды, поэтому выживание является предельной или долгосрочной мерой организационной эффективности.

Результатом организационной эффективности может быть новое подразделение, новый порядок, измененная система стимулирования и др.

Социальная эффективность управленческого решения — результат достижения социальных целей (удовлетворение

потребностей человека в самовыражении, общении, творческом труде, саморазвитии и др.) за более короткий период меньшими затратами.

Результатом социальной эффективности может быть хороший социально-психологический климат в компании.

Технологическая эффективность управленческого решения — результат достижения намеченного технологического уровня производства (отраслевого, национального, мирового) меньшими затратами за более короткий период.

Результатом технологической эффективности могут быть профессионализм персонала, внедрение прогрессивных технологий и пр.

Психологическая эффективность — это реализация потребностей человека (в семье, общении, вере и др.) и компании (в стабильности, безопасности, развитии организационной культуры и др.) меньшим числом работников или меньшими психологическими затратами.

Результаты психологической эффективности проявляются в организационной культуре, взаимопомощи и пр.

Правовая эффективность управленческого решения — оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время меньшими затратами.

Экологическая эффективность управленческого решения — это результат достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время меньшими затратами.

Результатом данной эффективности может быть производство экологически чистой продукции, безопасные условия труда.

Экономическая эффективность управленческого решения — это соотношение стоимости полученного за счет реализации конкретного управленческого решения продукта и затрат на его подготовку и реализацию. Экономическая эффективность связана с реализацией потребностей отдельных работников и компании в целом.

Экономическая эффективность — единственный вид функциональной эффективности управленческого решения, который поддается расчету и оценивается по соотношению результата от реализации управленческого решения (прибыль или убыток) к затратам на подготовку и реализацию управленческого решения.

Опыт групповых методов выработки управленческих решений позволяет выделить следующие типовые модели, явля-

ющиеся *продуктами интеллектуального труда* его участников и одновременно *методами управления интеллектуальным трудом*, так как направляют его в нужном направлении, в соответствии с целями стоящими перед организацией:

1. *Мозговой штурм* — это способ работы группы, ориентированный на поиск вариантов решения проблемной ситуации.

Главная идея метода — выдвижение возможно большего количества новых вариантов за счет коллективного интеллекта участников. Для участия в мозговой атаке приглашаются специалисты из различных областей знаний.

Организация работы группы строится в три этапа:

– *постановка проблемы* осуществляется руководителем группы. Он старается разъяснить суть проблемы, ее характерные факторы. Руководитель формулирует и задает вопросы, руководит процессом высказываний, следит за выполнением правил и регламентом процесса.

– *генерация идей* происходит через выдвижение каждым из участников обсуждения, опираясь на следующие положения:

а) избегать мысли, что проблема может быть решена только известными способами;

б) чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи;

в) требуются не ваши знания, а идеи по решению проблемы;

г) не ждите одобрения и не думайте о возможных последствиях.

Количество идей, выдвинутых в процессе мозговой атаки, значительно больше, чем сумма вариантов, предлагаемых специалистами индивидуально. Это происходит за счет комбинирования идей, стимулирования процесса мышления в ходе мозговой атаки.

Длительность процесса мозговой атаки зависит от сложности решаемой задачи и находится в интервале 15–60 минут.

– *оценка и отбор идей* могут выполняться участниками мозгового штурма или специальной группой специалистов. Заведомо неосуществимые предложения отбрасываются, а оставшиеся анализируются.

Наилучшие результаты мозговой штурм дает при создании новой продукции, выявлении способов строительства и ремонта, поиске вариантов действий в сложных ситуациях.

2. *Синектика* — профессиональный мозговой штурм. Его реализует специальная группа людей, обученных особым творческим приемам. Группа, как правило, постоянна по составу. Последовательность их действий:

- формулировка проблемы руководителем в том виде, в каком она получена от заказчика;
- понимание проблемы участниками, как она им видится с учетом возможных прошлых аналогов;
- генерирование идей;
- оценка реализуемости вариантов решения проблемы.

Типовые приемы работы участников синектики:

- принцип адаптации — приспособление известных процессов для условий решаемой проблемы;
- принцип дифференциации — дробление и разделение элементов системы или объекта;
- принцип интеграции — объединение, совмещение, упрощение функций, форм, элементов;
- принцип аналогии — отыскание сходства с известными системами в технике, природе;
- принцип идеализации — формулировка идеальной ситуации, от которой следует начать корректировку и приспособление;
- принцип эмпатии — рассмотрение проблемы с позиции кого-либо;
- принцип упрощения — отбрасывание, пренебрежение несущественных и выделение определенных факторов;
- индукция — умозаключение от отдельных фактов к общему утверждению;
- дедукция — вывод по правилам логики от общих закономерностей к частному результату.

3. *Морфологический анализ*.

В каждом объекте выделяется несколько характерных морфологических признаков или независимых характеристик, для которых в свою очередь определяются варианты реализации. Полнота набора является субъективной оценкой исследователя. Для характеристик и вариантов формируются все возможные варианты сочетания. Неприемлемые варианты отбрасываются, а остальные анализируются на предмет возможной реализации.

Базой морфологического анализа являются упорядочение и систематизация формирования и анализа вариантов, систематизация процесса мышления исследователя.

1) *принцип Эйзенхауэра.*

Все задачи разделяются на три группы. Первая группа — задачи, которые следует выполнить без промедления, вторая — задачи, для которых следует установить срок выполнения, третья — задачи, которые следует передать для решения другим.

2) *уровни разрешения проблемы* — проблема рассматривается с точки зрения различных уровней степени воздействия на нее.

Первый уровень — это разрешение проблемы через небольшие организационные изменения. Здесь не требуется больших затрат и варианты улучшений выявляются без дополнительных усилий.

Второй уровень — попытка привлечения дополнительных ресурсов для дополнения действующего механизма, без изменения его сложившихся принципов.

Третий уровень — проблема решается за счет принципиальных изменений правил, принципов, условий.

Четвертый уровень — привлечение принципиально других областей знаний для изменения условий работы рассматриваемого объекта и его назначения.

Таким образом, процесс выработки и принятия управленческих решений, заключающийся в проведении мозгового штурма разного уровня является реальным воплощением интеллектуального труда менеджеров в организациях различных форм собственности.

Глава 5

Профессиональная ориентация — методика развития способностей к интеллектуальному труду

Профессиональная ориентация — это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или смену рода деятельности⁴⁰.

Работа по профориентации ставит своей целью оказание помощи молодым людям (учащимся средних школ) и людям, ищущим работу в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом присущих им склонностей и интересов, психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся в каждом временном периоде конъюнктуры на рынке труда.

В настоящее время этому направлению уделяется недостаточно внимания, особенно в связи с тем, что никто не выделяет средств на плановую долгосрочную работу по профессиональной ориентации будущих работников. И в стратегической перспективе это серьезная ошибка, как с точки зрения государственной социальной политики, так и с точки зрения потенциальных работодателей, которые часто принимают на вакантные должности плохо подготовленных работников, не расположенных к той профессии, которую они выбрали.

Кроме этого профориентационная работа направлена еще на одно условие успешности овладения работниками выбранной профессией, или другими словами, трудовой адаптации. Это престиж и привлекательность профессий и специальностей в обществе, в различных социальных группах, для каждого отдельного человека. Престиж и привлекательность — отнюдь не одно и то же. Престиж характеризует оценку какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой

⁴⁰ Управление персоналом организации под ред. А. Я. Кибанова, М.: ИНФРА-М, 2014. С. 355.

в обществе шкалой ценностей. Привлекательность профессии определяет желательность ее приобретения тем или иным потенциальным работником. Чем выше престиж и привлекательность профессии, тем сильнее стремление работника выбрать ее себе и закрепиться в ней, реализуя один из видов трудовой карьеры. Часто, с точки зрения работника, престиж и привлекательность той или иной профессии определяется по успешной деятельности какой либо организации или конкретного человека, как, например, банковское дело по профессии банкира, хотя выпускники, окончившие высшее учебное заведение по этой специальности начинают, как правило, с должности кассира-операциониста, и далеко не каждый становится управляющим банком, завершив свой карьерный рост на более низком уровне. Тем не менее, такая позиция способна сформировать положительный образ профессии у потенциальных работников в процессе профориентационной работы с ними.

В идеале основными формами профориентационной работы должны являться профессиональное просвещение, профессиональная информация, профессиональная консультация и профессиональный отбор. Профессиональное просвещение должно начинаться еще в школьные годы через организацию кружков, уроки труда, специальные уроки по основам различной профессиональной деятельности.

Профессиональная информация — это система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на различные специальности на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям, условиями и оплатой труда, возможностями карьерного роста, учебными заведениями, готовящими по данным специальностям и т. д.⁴¹.

Профессиональная консультация — это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности человека, обратившегося за профессиональной консультацией с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор или смену

⁴¹ Управление персоналом организации под ред. А. Я. Кибанова, М.: ИНФРА-М, 2014. С. 357.

профессии⁴². Услуги по профессиональной консультации оказывают некоторые консалтинговые компании.

Но в любом случае, перед выбором профессии следует заняться хотя бы самостоятельной профориентацией. Для этого, следует больше узнавать о специальностях, которые можно получить в вузах или других учебных заведениях, на их сайтах, страницах в социальных сетях, днях открытых дверей, непосредственно проводимых в университетах и академиях в течение учебного года, в том числе дистанционно, как это было весной 2020 года из-за пандемической ситуации. Также существуют выставки «Образование и карьера», «Образование для взрослых», «Образование для Вашего ребенка», перманентно проходящие в различных центрах Москвы и других крупных городов России, ярмарки вакансий и другие подобные мероприятия.

Кроме того, необходимо разобраться в своих склонностях и характерных особенностях. Для того же чтобы попробовать самостоятельно определиться в будущей профессии существуют также специальные профориентационные тесты, пройдя которые, можно понять, какая специальность для работника наиболее приемлема с точки зрения интересов и склонностей, и он сможет добиться наибольшего успеха и применения своим способностям в будущей трудовой деятельности.

Важное место при выборе сферы профессиональной деятельности в начале своего трудового пути играет тип личности человека, определяющего область деятельности. Наиболее оптимальной для данной цели считается типология личностей Дж. Голланда⁴³. В ней выделяют следующие типы личности и наиболее близкое им содержание деятельности:

- *реалистический тип*, ориентированный на манипулирование инструментами и механизмами;
- *исследовательский тип*, ориентированный на поиск;
- *артистичный тип*, ориентированный на эмоциональные проявления и самопрезентацию;
- *социальный тип*, ориентированный на взаимодействие с людьми;

⁴² Управление персоналом организации под ред. А. Я. Кибанова, М.: ИНФРА-М, 2014. С. 357.

⁴³ Шапиро С. А., Мандрусова Э. С. Характерология личности. Москва; Берлин, 2018. С. 99.

- *предпринимательский тип*, ориентированный на влияние на других людей;
- *конвенциональный тип*, ориентированный на манипулирование данными, информацией.

Хотя в соответствии с концепцией Голланда один из типов всегда является доминирующим, тем не менее, человек может приспосабливаться к условиям, используя стратегии двух или более близких ему типов. Типы профессионального предпочтения, определяющиеся у человека могут быть близкими к друг другу с точки зрения проявления социальных и профессиональных особенностей. Например, реалистическому типу личности, наиболее близки исследовательский и конвенциональный. А социальному — предпринимательский и артистичный. Учитывая содержание доминирующих и недоминирующих ориентаций можно выбирать те виды деятельности, которые ближе человеку и в которых он будет более успешен. В случае если доминирующая и другие ориентации далеки друг от друга, то карьерную стратегию выбрать сложнее. Согласно исследованиям Голланда, две наиболее близкие ориентации соответствуют наиболее совместимым.

Тест Голланда является методом профессионального самоопределения и используется при профориентационном консультировании.

Наряду с профориентационной типологией Д. Голланда, существует концепция отечественного ученого Е. А. Климова, также позволяющая сделать выбор профессионального предпочтения. В ее основе лежит разработанный им дифференциально-диагностический опросник «Я предпочту».

По мнению автора, «если существуют закономерно воспроизводящиеся факты профессиональных особенностей в представлениях об окружающем мире, о субъекте (о других людях и о себе), важно их описать и учитывать в связи с проблемой оптимизации межлических отношений, анализа и разумного преодоления конфликтов в сфере труда»⁴⁴.

Имеются в виду следующие пять типов профессий, выделяемые по признакам предметной области деятельности:

⁴⁴ Климов Е. А. Психология профессионала. М.: Издательство «Институт практической психологии»; Воронеж, НПО «МО-ДЭК», 1996. С. 120.

1. «Человек — живая природа». Профессионалы здесь заняты прежде всего биотическими системами (растения, животные, микроорганизмы и среды их обитания). Условное обозначение этого типа профессий далее для краткости «П».

2. «Человек — техника». Предметная область труда — системы техники (внешние средства и условия труда, быта) и неживой природы. Условно — «Т».

3. «Человек — человек». Предметная область — социальные системы, люди, их группы. Условно — «Ч».

4. «Человек — знаковая система». Предметная область — мир знаково-символических явлений (естественные и искусственные языки, условные знаки, как, например, в работе программиста, библиографа, наборщика, бухгалтера). Условно — «З».

5. «Человек — художественный образ». Предметная область — мир художественных, эстетических объектов, Условно — «Х».

Разумеется, все множество профессий нельзя строго распределить по указанным пяти типам, тем не менее, данная типология даст некоторую ориентировку в разнообразии профессий.

Краткое описание типов профессий

I. «Человек — природа».

Если вы любите работать в саду, ухаживать за растениями, животными, любите предмет биологию, то ознакомьтесь с профессиями типа «человек — природа». Предметом труда для представителей большинства профессий типа «человек — природа» являются:

- животные, условия их роста, жизни;
- растения, условия их произрастания.

Специалистам в этой области приходится выполнять следующие виды деятельности:

- изучать, исследовать, анализировать состояние, условия жизни растений или животных (агроном, микробиолог, зоотехник, гидробиолог, агрохимик);

- выращивать растения, ухаживать за животными (лесовод, полевод, цветовод, овощевод, птицевод, животновод, садовод, пчеловод);

- проводить профилактику заболеваний растений и животных (ветеринар, врач карантинной службы).

Психологические требования профессий «человек — природа»:

- развитое воображение, наглядно-образное мышление, хорошая зрительная память, наблюдательность, способность предвидеть и оценивать изменчивые природные факторы;
- поскольку результаты деятельности выявляются по прошествии довольно длительного времени, специалист должен обладать терпением, настойчивостью, должен быть готовым работать вне коллективов, иногда в трудных погодных условиях, в грязи и т. п.

II. «Человек — техника».

Если вам нравятся лабораторные работы по физике, химии, электротехнике, если вы делаете модели, разбираетесь в бытовой технике, если вы хотите создавать, эксплуатировать или ремонтировать машины, механизмы, аппараты, станки, то ознакомьтесь с профессиями «человек-техника». Предметом труда для представителей большинства профессий типа «человек — техника» являются:

- технические объекты (машины, механизмы);
- материалы, виды энергии.

Специалистам в этой области приходится выполнять следующие виды деятельности:

- создание, монтаж, сборка технических устройств (специалисты проектируют, конструируют технические системы, устройства, разрабатывают процессы их изготовления. Из отдельных узлов, деталей собирают машины, механизмы, приборы, регулируют и налаживают их);
- эксплуатация технических устройств (специалисты работают на станках, управляют транспортом, автоматическими системами);
- ремонт технических устройств (специалисты выявляют, распознают неисправности технических систем, приборов, механизмов, ремонтируют, регулируют, налаживают их).

Психологические требования профессий «человек — техника»:

- хорошая координация движений;
- точное зрительное, слуховое, вибрационное и кинестетическое восприятие;
- развитое техническое и творческое мышление и воображение;

- умение переключать и концентрировать внимание;
- наблюдательность.

III. «Человек — знаковая система».

Если вы любите выполнять вычисления, чертежи, схемы, вести картотеки, систематизировать различные сведения, если вы хотите заниматься программированием, экономикой или статистикой и т. п., то знакомьтесь с профессиями типа «человек — знаковая система». Большинство профессий этого типа связано с переработкой информации. Предметом труда для представителей большинства профессий типа «человек — знаковая система» являются:

- тексты на родном или иностранном языках (редактор, корректор, машинистка, делопроизводитель, телеграфист, наборщик);
- цифры, формулы, таблицы (программист, оператор ЭВМ, экономист, бухгалтер, статистик);
- чертежи, схемы, карты (конструктор, инженер-технолог, чертежник, копировальщик, штурман, геодезист);
- звуковые сигналы (радист, стенографист, телефонист, звукооператор).

Психологические требования профессий «человек — знаковая система»:

- хорошая оперативная и механическая память;
- способность к длительной концентрации внимания на отвлеченном (знаковом) материале;
- хорошее распределение и переключение внимания;
- точность восприятия, умение видеть то, что стоит за условными знаками;
- усидчивость, терпение;
- логическое мышление.

IV. «Человек — художественный образ».

Предметом труда для представителей большинства профессий типа «человек — художественный образ» является:

- художественный образ (слово, композиция, рисунок и т. д.), способы его построения.

Специалистам в этой области приходится выполнять следующие виды деятельности:

- создание, проектирование художественных произведений (писатель, художник, композитор, модельер, архитектор, скульптор, журналист, хореограф);

- воспроизведение, изготовление различных изделий по образцу (ювелир, реставратор, гравер, музыкант, актер, столяр-краснодеревщик);

- размножение художественных произведений в массовом производстве (мастер по росписи фарфора, шлифовщик по камню и хрусталу, маляр, печатник).

Психологические требования профессий «человек — художественный образ»:

- художественные способности; развитое зрительное восприятие;

- наблюдательность, зрительная память; наглядно-образное мышление; творческое воображение;

- знание психологических законов эмоционального воздействия на людей.

V. «Человек — человек». Предметом труда для представителей большинства профессий типа «человек — человек» являются:

- люди.

Специалистам в этой области приходится выполнять следующие виды деятельности:

- воспитание, обучение людей (воспитатель, учитель, спортивный тренер);

- медицинское обслуживание (врач, фельдшер, медсестра, няня);

- бытовое обслуживание (продавец, парикмахер, официант, вахтер);

- информационное обслуживание (библиотекарь, экскурсовод, лектор);

- защита общества и государства (юрист, полицейский, инспектор, военнослужащий).

Психологические требования профессий «человек — человек»:

- стремление к общению, умение легко вступать в контакт с незнакомыми людьми;

- устойчивое хорошее самочувствие при работе с людьми;

- доброжелательность, отзывчивость;

- выдержка;

- умение сдерживать эмоции;

- способность анализировать поведение окружающих и свое собственное, понимать намерения и настроение других

людей, способность разбираться во взаимоотношениях людей, умение улаживать разногласия между ними, организовывать их взаимодействие;

- способность мысленно ставить себя на место другого человека, умение слушать, учитывать мнение другого человека;
- способность владеть речью, мимикой, жестами;
- развитая речь, способность находить общий язык с разными людьми;
- умение убеждать людей;
- аккуратность, пунктуальность, собранность;
- знание психологии людей.

Когда человек приходит устраиваться в организацию, то, в отличие от поступающих в вуз, свой выбор он уже сделал, однако для дальнейшего планирования карьеры полезно знать, каким образом сделан выбор. Это можно выяснить, задав соответствующие вопросы, при проведении интервью с кандидатом на вакантную должность.

Выделяют четыре основные ситуации выбора профессии.

• **Традиция.** В данном случае вопрос выбора профессии не возникал в силу семейной традиции или обычаев, например, все мужчины в конкретной семье должны быть военными.

• **Случай.** Выбор профессии произошел случайно в силу некоего события, подтолкнувшего человека к выбору данной специальности или проявлению интереса.

• **Долг.** Выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми.

• **Целевой выбор.** Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения, т. е. человек знает о будущей профессиональной деятельности до момента выбора.

Таким образом, первый шаг на пути успешной карьеры — это самоопределение и самоидентификация. Сделав сознательный выбор профессии, к которой у работника есть склонность, и определив пик карьеры (верхний потенциально достижимый уровень вертикального или профессионального роста) достигнуть, можно определить по какому пути для достижения своей цели ему следует двигаться дальше, таким образом, стратегия выбрана верно.

Далее следует овладевать профессиональными компетенциями и стремиться к постоянному повышению своего уровня профессионально-личностного развития. Это долгосрочный временной период, но даже если не удастся достигнуть вершин карьеры самостоятельно, допустим, по причине отсутствия нужных связей, то в любом случае можно сделать профессиональную карьеру, т. е. стать квалифицированным специалистом, экспертом в своей предметной области. Одновременно существует вероятность того, что про человека неожиданно вспоминают его товарищи, успешно сделавшие карьеру, в тот момент, когда им понадобятся люди, которым они могут доверять, и в тоже время профессионалы в своей предметной области. Поэтому если работник представляет собой известного специалиста в своей сфере, то это наилучшим образом способствует выбору его в качестве потенциального кандидата на занятие высокой должности. В качестве примера можно привести современную правительственную команду, в которой многие чиновники высокого ранга являются сокурсниками или бывшими сотрудниками Президента России В. В. Путина, которых он привлек к управлению, поскольку мог на них положиться, что вполне естественно. В то же время каждый из них к тому моменту был достаточно известным специалистом в своей области деятельности.

Метод профессиографии

Условия труда могут рассматриваться с различных точек зрения. В практике исследования социологии труда применяется хорошо разработанная методика составления профессиографии того или иного вида трудовой деятельности.

Профессиография — это общий метод анализа и описания трудовой деятельности и условий труда.

Она призвана путем объективного исследования раскрыть всю сложность определенной профессии (специальности), выявить ее содержательные и структурные особенности, установить многообразие взаимоотношений личности специалиста с предметами, средствами и продуктами труда, с окружающими людьми, а также с целым рядом явлений, раскрывающих трудовой процесс и на основании этого определить полную совокупность требований к человеку, как к субъекту соответствующей профессиональной деятельности.

Результатом профессиографического исследования является **профессиограмма** — комплексное, систематизированное, краткое и многостороннее описание вида работы, предназначенное для проведения психологического изучения труда и его использования в дальнейшей практической деятельности. Главную ее часть составляет **психограмма**, представляющая собой полное описание собственно психологических характеристик деятельности, совокупности психофизиологических и личностных качеств, являющихся для нее профессионально важными.

Профессиограммы подразделяют на **частные** и **комплексные**.

Первые дают частичное представление о работе, складывающееся с точки зрения одной науки. Т.е. профессиограмма отражает лишь физиологические, или социально-гигиенические, или социологические показатели. Использование подобных профессиограмм ограничивается областью, связанной с соответствующей наукой или смежными областями.

Комплексная профессиограмма является всесторонним описанием работы, в котором собраны результаты профессиографии всех дисциплин (техника, организация, экономика). Сведения, вошедшие в перечень характеристик, содержащихся в ней доступны для всех специалистов, участвовавших в ее составлении.

В зависимости от назначения они разделяются на *универсальные* и *специальные*.

Универсальные — это узкоспециализированный отбор тех важнейших характеристик, которые необходимы для решения конкретной задачи, для реализации конкретной цели. **Специальные** профессиограммы составляются в целях оптимизации работы или профилактики травматизма и профзаболеваний, при повышении квалификации и т. д.

Формальная структура профессиограммы и ее содержание определяются профессиографической схемой. По существу это детальный план анализа и описания работы. Она содержит систематически составленный и графически выраженный перечень всех важнейших понятий, вопросов, характеристик, по которым должны проводиться анализ и описание работы. Указывается методический и технический инструментарий с помощью которого будет разрабатываться профессиограмма.

Таким образом, для правильного выбора типа трудовой деятельности, в том числе в сфере интеллектуального труда, и дальнейшего развития профессиональных компетенций, соответствующих склонностям, интересам и ценностным ориентациям работника, необходимо сделать осознанный выбор, осуществив мероприятия по профессиональной ориентации, как самостоятельно, так и с помощью профессиональных консультантов, цель которых заключается в нахождении соответствия между характером личности и характером труда работника. Именно в этом случае, человек будет мотивирован на выполнение конкретной деятельности, успешен в ней и удовлетворен своим трудом.

Глава 6

Обучение персонала с целью развития его интеллектуальных способностей

Сущность и цели обучения персонала

Обучение персонала в настоящее время направлено в первую очередь на приобретение необходимых практических навыков и умений, а не на развитие интеллектуальных способностей. Для повышения уровня последних нужно самостоятельно мыслить и творчески реализовывать свои идеи в различных организационных процессах, что происходит далеко не всегда. Размышления в организации, не приводящие к конкретным решениям не приветствуются, а приравниваются к созерцанию и «философствованию». Тем не менее, некоторые виды профессионального обучения дают возможность учиться мыслить самостоятельно, а, следовательно, развивать как сам интеллект человека, так и его интеллектуальные способности. Так, например, даже такое прозаическое занятие как отгадывание кроссвордов часто позволяет не только проверить свою эрудицию и память, но и особенности мышления, когда, досконально не зная тот или иной термин можно получить достоверный ответ, на поставленный каверзный вопрос.

Обучение — это целенаправленно-организованный и планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения теоретическими знаниями, навыками и умениями под руководством опытных специалистов⁴⁵.

Важным направлением классификации персонала является его распределение по профессиям, специальностям и квалификации. Поясним эти термины.

Профессия — род трудовой деятельности, занятий, требующих специальных теоретических знаний и практических навыков для выполнения определённого вида работ.

Специальность — деление внутри профессии, требующие конкретных знаний, умений и навыков, приобретённых благода-

⁴⁵ Управление персоналом организации под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2014. С. 409.

ря специальному образованию для решения определённых классов задач.

Квалификация — это степень и вид профессиональной обученности персонала, необходимые для выполнения работ определённой сложности.

Компетентность — способность персонала качественно выполнять определённую работу на основании полученных знаний, опыта.

Цели обучения персонала с позиции работника и работодателя различны. *Работодатель*, способствуя обучению персонала, решает задачи организации и формирования управленческого персонала, адаптации персонала на предприятии, внедрения нововведений и овладения знаниями, необходимыми для понимания и решения различного круга проблем, возникающих в процессе производства.

С точки зрения работника он поддерживает на должном уровне и повышает свою квалификацию, приобретает профессиональные знания, находящиеся вне сферы его непосредственной профессиональной деятельности, развивает способности в области планирования и организации производства.

Необходимо учитывать, что конкретные цели обучения отличаются для различных участников обучения. Так, для владельцев предприятия и высших исполнительных руководителей этими целями могут быть:

- повышение производительности, эффективности и прибыли организации;
- получение конкурентных преимуществ;
- увеличение доли рынка;
- увеличение активов компании.

Для руководителей высшего звена:

- повышение эффективности управления и производительности;
- совершенствование коллективной работы и процессов;
- разработка новых средств для достижения корпоративных целей.

Для линейных менеджеров:

- новые перспективы в карьере;
- новые возможности совершенствования работы своего подразделения;

- новые методы решения задач;
- увеличение числа клиентов и более полное удовлетворение их потребностей.

Для рядовых сотрудников:

- совершенствование условий труда;
- более активное участие в процессах принятия решений;
- более эффективное использование личного потенциала;
- большее удовлетворение от трудовой деятельности.

Таким образом, цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, содержание которой зависит от количества и характера поставленных целей.

Цели внутрифирменного обучения должны быть:

- конкретными и специфическими;
- ориентирующими на получение практических навыков;
- поддающимися оценке (измеримыми).

При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между внутрифирменным обучением и образованием: первое формирует конкретные навыки и умения, необходимые данной организации, второе направлено на общее развитие обучающегося работника в определённой сфере знаний.

Виды и формы обучения персонала

Различают три основных вида обучения.

1. **Подготовка кадров** — процесс планомерного и организованного обучения кадров соответствующей квалификации для любой отрасли производства, обладающих необходимыми специальными знаниями, умениями и навыками.

Подготовка кадров может вестись тремя способами: **внутри организации** (без отрыва от производства), т. е. в процессе работы; **вне организации** (с отрывом от производства) на специализированных курсах; **самообучение** (самоподготовка), заключающееся в изучении специальной литературы или путем обучения в системе высшего и среднего специального образования. Самообучение является важным мотивирующим фактором для работника и должно стимулироваться руководством организации, путем предоставления дополнительного времени или повышения в должности по результатам обучения.

2. Повышение квалификации. Это процесс обучения кадров с целью усовершенствования знаний и навыков в связи с ростом профессиональных требований или повышением в должности. Повышение квалификации является необходимым для работников многих профессий, где информация быстро обновляется. Это такие сферы как бухгалтерский учет, налогообложение, программирование, фармацевтика. Прохождение курсов повышения квалификации в таких сферах необходимо не реже одного раза в год. По времени повышение квалификации занимает около двух недель.

3. Переподготовка кадров — обучение персонала организации с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой специальностью или изменившимися требованиями к содержанию и результатам работы. Срок обучения на программах профессиональной переподготовки от нескольких месяцев до полугода в зависимости от уровня предыдущего образования. Диплом о профессиональной переподготовке дает право работы по новой специальности.

В рамках данных видов обучения можно выделить две формы — *внутрифирменное обучение* и *внешнее образование* (самообразование).

Внутрифирменное обучение как форма повышения квалификации кадров позволяет решать задачи как в интересах организации — рост прибыли, эффективности труда, качества труда, так и в интересах человека – повышаются качество жизни, возможность для реализации своих потребностей и способностей. Работник становится более конкурентоспособным на рынке труда.

Внутрифирменное обучение персонала применяется обычно в следующих случаях:

- 1) при поступлении человека на работу в организацию;
- 2) при перемещении на новую должность, работу, изменении объёма полномочий;
- 3) когда у работника будут выявлены недочёты, при некачественном исполнении им ряда обязанностей;
- 4) при смене технологии, оборудования;
- 5) при смене деятельности.

Внутрифирменное обучение способствует повышению производительности труда и этим выгодно для предпринимателей.

Обучая персонал при поступлении на работу, повышая квалификацию, организация вносит инвестиции в человеческий капитал, которые обычно рассматриваются как любое действие, которое направлено на повышение квалификации и способностей, а, значит, и производительности труда.

На эффективность профессионального обучения в значительной степени влияет выбранный *метод обучения*. Специалисты в данной области давно пришли к мнению, что не существует одного универсального метода обучения — каждый из них имеет свои достоинства и недостатки. Их выбор зависит от ряда факторов:

- цели и задачи обучения;
- срочность обучения;
- финансовые возможности предприятия;
- наличие инструкторов, материалов, помещений;
- состав участников обучения (их квалификация, мотивация, уровень подготовки);
- квалификация и компетенция преподавателей и др.

При выборе методов обучения необходимо также учитывать, что обучаемые сохраняют в памяти⁴⁶:

- 10 % того, что читали;
- 20 % того, что слышали;
- 30 % того, что видели;
- 50 % того, что слышали и видели;
- 70 % того, что слышали, видели и обсуждали;
- 80 % того, что говорили сами;
- 90 % того, что делали сами.

Учитывая все вышеперечисленные факторы, сотрудники службы управления персоналом или специализированная организация, к помощи которой может обратиться предприятие, желающее осуществить обучение, должны разработать программу обучения, оптимальную для определенной категории сотрудников и отвечающую стратегии данной компании. Чаще

⁴⁶ Пугачев В. П. «Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом». М: Аспект-пресс, 2008. С. 174.

всего такие программы представляют собой сочетание нескольких методов.

Современные методы обучения различаются в зависимости от конкретной ситуации. Сводная таблица методов обучения для работников управленческой направленности приведена в *таблице 2*⁴⁷.

Таблица 2

Методы обучения персонала

№	Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
1	Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга.
2	Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации.
3	Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры.
4	Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры.
5	Подготовка к организационным нововведениям (инновациям)	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации.

Высокую эффективность в плане обучения управленческих кадров и специалистов играют бизнес-тренинги, проводимые различными тренинг-центрами. Тренинг-центры занимаются разработкой принципиально-новых методик подготовки и переподготовки кадров на основе инновационно-маркетинговых стратегий функционирования на рынке, позволяющих в комплексе решать экономические, организационные и финансовые задачи любой организации. Подобные центры предлагают тренинг-программы по таким направлениям, как менеджмент, маркетинг, рекламная деятельность, эффективные продажи, деловые коммуникации, конфликтология, мотивация персонала, командообразование и другие.

⁴⁷ Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 298.

Целью этих программ является комплексное развитие компании и повышение ее конкурентоспособности, быстрое и качественное повышение эффективности работы руководителей и сотрудников всех уровней, улучшение взаимодействия между подразделениями и разрешения конфликтных ситуаций.

Одним из главных преимуществ тренинг-программ является принцип комплексности предлагаемых услуг, скорректированных под потребности каждой организации.

Примером распространенных тренинговых программ, направленных на всестороннее развитие персонала компаний, путем корпоративного внутрифирменного обучения являются: «Технология эффективных продаж или искусство торговать», «Комплекс маркетинга: от планирования до результата», «Моя команда», «Эффективный финансовый менеджмент», «Презентация от «А» до «Я». Продолжительность тренингов в компании зависит от количества поставленных проблем, числа участников и ряда других факторов. Как правило, один тренинг проходит в течение 16 часов, т. е. двух дней. В условиях рыночной экономики важное значение имеет экономическая эффективность затрат на обучение персонала, являющаяся одним из показателей, характеризующих деятельность службы управления персоналом организации.

Методы обучения, способствующие развитию интеллектуальных способностей

Самостоятельное обучение персонала является одним из важнейших источников развития организации. Оно представляет собой систему и процесс приобретения необходимых знаний, навыков и умений путем самостоятельных занятий на рабочем месте и/или вне его.

Самостоятельное обучение часто недооценивают. На самом же деле оно эффективно с той точки зрения, что обучаться самостоятельно может только человек организованный, усердный, требовательный к себе, с высоким уровнем личностного потенциала и внутренней мотивации, человек, осознающий значимость своего развития. Поэтому именно этот вид обучения может быть чрезвычайно эффективным. Однако для этого необходимо наличие ряда условий. С. В. Шекшня в издании «Управление персоналом современной организации» обозна-

чает, что «самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения — для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время...»⁴⁸.

Однако, на наш взгляд, самообучение не сможет принести организации необходимых результатов, если она не будет принимать в этом процессе никакого участия.

Некоторые авторы к методам самостоятельного обучения относят и *дистанционное обучение*. Однако этот метод обучения является лишь частично самостоятельным, поскольку современное понятие дистанционного обучения предполагает обязательное участие в учебном процессе преподавателя (тьютора), в обязанности которого входит групповое и индивидуальное консультирование, рекомендации по организации и содержанию учебного процесса, проведение контроля усвоения материала и т. д. Под дистанционным обучением понимается обучение, основанное на использовании возможностей информационных технологий и систем мультимедиа. В частности, применяются такие средства, как компьютерные обучающие системы, аудио и видео, электронная почта, электронные и видео конференции, социальные сети и др.

Наиболее современной системой организации обучения является *e-learning* — одна из распространяющихся технологий в области обучения и развития персонала. В Великобритании этот метод используют 54 % компаний⁴⁹.

В настоящее время, как за рубежом, так и в нашей стране активно развиваются программы дистанционного обучения, которые наряду с использованием в системе высшего образования активно внедряются и при внутрикорпоративном обучении.

В настоящий момент времени уже многие организации используют и применяют дистанционное обучение, развертываемое на основе программы **e-Learning**, для обучения своего персонала. Среди них высшие учебные заведения, корпорации, предприятия оборонного комплекса, органы государственной власти.

⁴⁸ Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб. пос. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2008. С. 215.

⁴⁹ Тонконог В. В., Ананченкова П. И. E-learning как инструмент развития компетенций сотрудников в корпоративной образовательной системе. Путеводитель предпринимателя. 2018. № 38. С. 159–170.

Введение в компании дистанционного обучения позволяет получить определенные преимущества в вопросах обучения персонала.

Основные достоинства при организации учебного процесса следующие:

1) возможность полностью автономного дистанционного процесса обучения без участия преподавателя;

2) возможность создания адаптивных программ обучения (содержание обучения определяется по результатам статистики учебного процесса, прохождения контрольных точек);

3) развитые средства ведения синхронного обучения (чаты, форумы, графические доски, веб-трансляции и т. п.);

4) единое расписание учебы, персональный организатор учебного процесса.

Переход на дистанционное обучение в средних общеобразовательных школах и высших учебных заведениях, а также учреждениях дополнительного профессионального образования в разгар пандемии Covid-19 весной 2020 года, полностью доказал свою эффективность в процессе передачи знаний, и тем самым сберег здоровье большинства детей и студенческой молодежи в Российской Федерации. При этом, естественно, и у дистанционного обучения есть свои недостатки, но это отдельная тема.

Еще одним широко распространенным методом обучения являются *лекции*.

Лекция является традиционным, одним из самых древних и в настоящее время очень распространенным методом обучения. Лекция представляет собой монолог (выступление, рассказ) преподавателя при ограниченной доле обсуждения.

Преимущества лекции:

- является непревзойденным средством изложения большого объема теоретического материала в короткий срок;

- позволяет осветить и развить множество теорий, концепций, подходов и идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты;

- чрезвычайно эффективна с экономической точки зрения, поскольку один преподаватель может работать одновременно с десятками учеников.

Недостатки лекций:

- роль обучающихся ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала, с их стороны отсутствуют практические действия;
- не способствует отработке практических навыков и умений, формированию нового типа поведения, отношений;
- зачастую оторвана от реальных проблем конкретного предприятия и его сотрудников;
- отсутствие обратной связи;
- трудно контролировать степень усвояемости материала и корректировать обучение;
- для эффективности лекций требуется высокий уровень лекторского искусства;
- часто бывает скучной, быстро забывается, поэтому требует повышенной внешней и внутренней мотивации.

В современной практике тренингов используются т. н. «мини-лекции», представляющие собой краткий рассказ, изложение сведений, информационное введение в тему. Иногда монолога просто не избежать: например, при сообщениях о свойствах нового продукта, ситуации на рынке, изменениях в компании и т. д. Если задача обучения — освоение навыков или изменение отношений (а не получение большого количества теоретических знаний), лекция сводится к рассказу на 10–15 минут.

Для повышения эффективности лекций специалисты используют следующие средства:

- четкое и ясное для слушателей структурирование занятия и рациональное дозирование материала в каждом из разделов;
- образная речь с примерами и сравнениями;
- использование наглядных пособий, схем, таблиц, моделей, графиков;
- применение риторических и уточняющих понимание материала вопросов;
- простой, доступный язык;
- обращение к таким техническим средствам обучения, как слайды, видео- и аудио записи.

Деловые, ролевые, имитационные игры.

Игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающегося — в ходе игры участники проигрывают поведение

сотрудников смоделированной компании. Игры позволяют решать следующие задачи:

- определить индивидуальные и коллективные способности и профессиональную подготовку обучающихся;
- повысить интерес участников к обучению;
- наглядно представить реальную ситуацию на предприятии, определить возможные стратегии управления им и получить результат принятых решений;
- приобрести навыки принятия решений, разрешения конфликтов и т. д. в условиях, максимально приближенных к реальной практической деятельности;
- активизировать творческий потенциал человека, сделать обучение интенсивным и более результативным.

Деловые игры являются очень эффективным методом профессионального обучения с точки зрения выработки практических, управленческих (составление планов, проведение совещаний, переговоров, принятие управленческих решений и т. п.) и поведенческих навыков (удовлетворение потребностей клиентов, ориентированности на качество, сотрудничество). Это не просто способ оживления обучения, игра представляет собой сочетание вовлеченности, физической активности с моделированием, проживанием опыта, анализ рабочих ситуаций, свободный от привычных шаблонов, освоение профессионально-ролевых норм и ориентиров, свободу от страха за последствия ошибок.

Однако игры не лишены недостатков:

- менее эффективны для усвоения теоретических знаний и овладения новыми профессиями;
- дорогостоящи;
- требуют специальных навыков;
- требуют довольно много времени на организацию и проведение;
- требуют участия специально подготовленных инструкторов.

Деловые и ролевые игры очень многообразны, их можно систематизировать по большому количеству признаков. Пример ролевой игры приводится в практикуме к данной главе.

В начале данной главы было сказано, что обучение не обеспечивает в полной мере повышение интеллекта и разви-

тие интеллектуальных способностей, однако знания, получаемые в ходе учебного процесса, являются необходимой основой интеллектуального роста работников как социализированных личностей. Дальнейшее повышение интеллектуальных качеств достигается путем развития персонала.

Глава 7

Развитие профессиональных компетенций работников интеллектуального труда

Понятие «профессиональная компетенция» стало формироваться в ходе дискуссий о качестве образовательных процессов в связи с обсуждением проблем модернизации российского образования в целом и пересмотра подходов к подготовке специалистов отдельных направлений. Стремлением определить необходимые изменения в образовании с целью повышения качества специалистов-выпускников породило множество подходов, в том числе и компетентностный.

Компетентностный подход — это совокупность общих принципов определения целей образования, отбора содержания образования, организации образовательного процесса и оценки образовательных результатов⁵⁰.

Основные идеи компетентностного подхода по Л. О. Филатовой⁵¹ могут быть сформулированы следующим образом. Компетентность:

- объединяет в себе интеллектуальную и навыковую составляющую образования;
- в дополнение к когнитивной и операционально-технологической составляющей включает мотивационную, этическую, социальную и поведенческую;
- включает знания, умения, систему ценностных ориентации, привычки и др.;
- означает наличие умений мобилизовать полученные знания, в условиях конкретной ситуации, конкретной деятельности;
- включает в себя идентификацию основных умений;
- формируется в процессе обучения как в рамках учебного заведения, так и под воздействием окружающей среды;

⁵⁰ Шапиро С. А., Потапова Е. В. Совершенствование профессиональных компетенций как фактор повышения эффективности труда работников коммерческих банков: монография. М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2012. С. 6.

⁵¹ Филатова Л. О. Компетентностный подход к построению содержания обучения как фактор развития преемственности школьного и вузовского образования // Дополнительное образование. 2005. № 7. С. 9–11.

- является понятием процессуальным, т. е. компетенции как проявляются, так и формируются в деятельности;
- это способность менять в себе то, что должно измениться как ответ на вызов определенной ситуации с сохранением некоторого ядра образования: целостное мировоззрение, ценности;
- описывает потенциал, который проявляется ситуационно, следовательно необходимо создавать условия для его реализации.

Компетенции — это характеристики работника, необходимые для успешной деятельности, представляющие собой совокупность теоретических знаний, практических навыков, способностей личности, прилагаемых усилий и стереотипов поведения⁵².

Важное место в оценке деловых качеств работника занимает **оценка по компетенциям**.

К компетенциям относятся:

Профессиональные знания:

- общие профессиональные знания;
- знания и умения, позволяющие выявлять (диагностировать), предупреждать и ликвидировать опасные (экстремальные) ситуации.

Деловые качества:

- дисциплинированность, ответственность; честность, добросовестность; компетентность; инициативность; целеустремленность, настойчивость; самостоятельность, решительность.

Индивидуально-психологические и личностные качества:

- мотивационная направленность; уровень интеллектуального развития; эмоциональная и нервно-психическая устойчивость; внимание (объем, устойчивость, распределение, переключение);
- память (долговременная, оперативная); мышление (особенности мыслительной деятельности, способность к обучению);
- гибкость в общении, стиль межличностного поведения.

⁵² Шапиро С. А., Потапова Е. В. Совершенствование профессиональных компетенций как фактор повышения эффективности труда работников коммерческих банков: монография. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. С. 6.

Психофизиологические качества:

- выносливость, работоспособность; острота зрения; глазомер; острота слуха; дифференциация звука; дифференциация запаха;
- простая и сложная сенсомоторная реакция (скорость, точность).

В таблице 3 приведено описание базовых управленческих компетенций, необходимых для менеджеров, работающих в любой сфере экономики.

Таблица 3

Описание базовых управленческих компетенций

Компетенция	Поведенческие индикаторы
Планирование и организация <i>Организует и координирует ресурсы для того, чтобы обеспечить достижение рабочих целей.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Готовится заранее• Обеспечивает эффективное использование всех доступных ресурсов• Обеспечивает наличие реалистичных расписаний выполнения задач, учитывая возможность возникновения непредвиденных помех• Создает планы и графики выполнения заданий заблаговременно• Отслеживает продвижение в направлении достижения целей
Внимание к деталям <i>Поддерживает высокие личные стандарты точности и проверяет информацию до того, как передать ее другим.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Проверяет свою работу на предмет ошибок• Выявляет несоответствия в фактах и цифрах• Проверяет, чтобы все аспекты задачи были выполнены• Осознает, что стандарты работы отражаются на нем/области/подразделении• Ставит высокие стандарты точности исполнения для себя и для команды
Работа в команде <i>Использует кооперативную стратегию поведения в команде, продуктивно работает, эффективно участвует в решении задач, стоящих перед командой.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Проявляет сотрудничество, помогая другим достичь поставленных целей• Отодвигает на второй план собственные цели ради блага команды в целом• Помогает создавать командный дух• Активно участвует в решении задач, стоящих перед командой• Выслушивает предложения/идеи других людей

Окончание табл. 3

Компетенция	Поведенческие индикаторы
<p>Работа в команде <i>Использует кооперативную стратегию поведения в команде, продуктивно работает, эффективно участвует в решении задач, стоящих перед командой.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Проявляет сотрудничество, помогая другим достичь поставленных целей ● Отодвигает на второй план собственные цели ради блага команды в целом ● Помогает создавать командный дух ● Активно участвует в решении задач, стоящих перед командой ● Выслушивает предложения/идеи других людей
<p>Устная коммуникация <i>Говорит ясно и бегло как один на один, так и в группе. Использует стиль и лексику, подходящие для данной ситуации.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Говорит с людьми и группами уверенно и убедительно ● Эффективно представляет свои взгляды/своего подразделения на совещаниях ● Обеспечивает понятность коммуникации посредством проверки понимания ● Использует повторы для усиления эффекта и для выделения ● Резюмирует и проверяет свое собственное понимание, когда это нужно
<p>Анализ проблем <i>Эффективно выявляет проблемы путем поиска нужной информации и ее логичной и рациональной оценки.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Уточняет понимание и проверяет факты, собирая информацию ● Получает сбалансированную информацию на основе нескольких источников ● Обеспечивает передачу информации тем, кому она требуется ● Предпринимает шаги для обеспечения своевременного решения проблем ● Предвидит непосредственные последствия проблем
<p>Влияние <i>Активно оказывает влияние на других, чтобы добиться утверждения планов, принятия идей, при этом учитывая потребности и мнения других.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Эффективно управляет дискуссиями для того, чтобы обеспечить решение поставленных задач ● Предвидит возможные возражения на идеи и готовит аргументы ● Демонстрирует поведенческие модели, которые являются показателями уверенности в себе, а не проявлениями агрессивности ● Добивается от других принятия своих идей и согласия ● Подчеркивает преимущества своих предложений путем использования фактов и цифр ● Ведет переговоры и идет на компромисс, если это необходимо для того, чтобы добиться принятия своих идей

Для определения кадрового потенциала сотрудника необходимо проводить процедуру **оценки по компетенциям**.

При этом решается важнейшая управленческая задача, заключающаяся в определении разрыва между существующими организационными компетенциями и теми, которые необходимы для реализации ее долгосрочных целей, путем составления системы компетенций.

Систематизация компетенций осуществляется путем выполнения следующих этапов.

1 этап. Описание ключевых компетенций.

Выделяются ключевые (они могут быть базовыми) компетенции, необходимые для выполнения поставленных целей и эффективного выполнения деятельности.

2 этап. Построение профилей позиций (должностей).

Профилевание позиции — это создание индивидуальной эталонной модели навыков и умений (компетенций), необходимых для достижения успеха в данной должности.

Смысл построения профиля — выделение набора навыков и умений, необходимых для реализации задач, стоящих перед данным менеджером или специалистом. Целесообразность построения профилей ключевых менеджеров и специалистов объясняется тем, что различные должностные позиции предполагают неодинаковый уровень развития каждой конкретной компетенции.

3 этап. Оценка компетенций сотрудников с использованием различных методов и инструментов:

1. *Определение уровня выраженности той или иной компетенции* и разрыва между существующими компетенциями данного сотрудника и уровнем компетенций, характерных для данного профиля путем проведения серии структурированных интервью (с держателями позиции, вышестоящим руководителем, коллегами, подчиненными), метод 360° и др.

2. *Изучение документов* (должностных инструкций, планов подразделения).

3. *Анализ собранной информации* по трем направлениям:

- 1) цели (задачи), которые решает сотрудник;
- 2) ключевые факторы успеха;
- 3) компетенции.

4 этап. Разработка и реализация программы развития компетенций.

Составление индивидуальных планов развития, проведение организационных изменений, стимулирующих развитие компетенций: (корректирование прежних должностных инструкций, показателей результативности, условий стимулирования), индивидуальный коучинг.

Преимущество от применения системы компетенций, состоит в том, что наличие у менеджеров соответствующих компетенций выступает одним из ключевых условий успешной реализации сформулированной стратегии развития персонала.

Все исследователи, изучавшие природу компетенции, обращают внимание на ее многосторонний, разноплановый и системный характер.

С позиций компетентностного подхода основным непосредственным результатом подготовки специалистов становится формирование ключевых компетенций. Термин «компетенция» (в переводе с латинского — соответствие, соразмерность) используется для описания двух значений: круг полномочий какого-либо учреждения или лица; круг вопросов, в которых данное лицо обладает познаниями, опытом. В настоящее время отсутствует однозначное понимание понятий «компетенция» и «компетентность», часто используемых в одном контексте.

Разумеется, что между понятиями компетентность и компетенция есть четко прослеживаемая разница.

Согласно ГОСТ Р ИСО 10015 «Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению», разработанному на основе международного стандарта ISO 10015:1999, компетентность — выраженная способность применять свои знания и навыки. В данном случае имеется в виду профессиональная компетентность. Несмотря на то, что способности — это явление врожденное, компетентность — эта способность, которая должна развиваться у работника, в процессе обретения им профессионального опыта в том или ином виде деятельности. Поэтому, когда человек компетентен в том или ином вопросе, которым он занимается, например, компетентность в принятии управленческих решений, то он, таким образом, удовлетворяет свою мотивационную потребность в уважении и признании заслуг, а часто и потребность во власти (экспертной). Таким образом,

удовлетворение мотивационных потребностей высшего порядка, повышает качество трудовой жизни и непосредственно эффективность труда работника.

Что касается понятия компетенция, то это совокупность качеств индивида, влияющих на эффективность его деятельности. К качествам могут относиться и непосредственно способности работника, и приобретенные практические навыки, и ценностные ориентации, и кроме того полномочия, которыми работник наделен в соответствии с какими-либо нормативными документами, уставами или положениями. Следовательно, понятие компетенция более широкое, чем компетентность, и поглощает его в виде составляющей.

В связи с этим, наиболее емким будет следующее определение профессиональных компетенций.

Профессиональные компетенции — это совокупность специальных требований, предъявляемых к знаниям и навыкам работника, необходимым для качественного выполнения трудовых функций соответствующей квалификации и одновременно с этим, комплекс индивидуально-личностных характеристик, называемых общими компетенциям, обеспечивающих высокую эффективность трудовой деятельности⁵³.

Следует отметить, что в некоторых трудах по управлению персоналом профессиональные компетенции и соответственно методы их оценки отождествляют только со специальными, т. е. со знаниями и навыками профессиональной деятельности, оставляя общие компетенции вне этой сферы. Мы считаем такой подход методологически неверным, так как именно общие или личностные компетенции являются неотъемлемым условием реализации профессиональной деятельности в любой сфере экономики.

В связи с этим мы предлагаем рассмотреть **процедуру профессиональной оценки деятельности персонала**, разработанную и апробированную на отечественных предприятиях⁵⁴.

⁵³ Шапиро С. А., Потапова Е. В. Совершенствование профессиональных компетенций как фактор повышения эффективности труда работников коммерческих банков: монография. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. С. 15.

⁵⁴ Шапиро С. А. Методика оценки деятельности и профессиональных компетенций работников управленческого труда. // Путеводитель предпринимателя. 2015. С. 460–468.

Персональная оценка деятельности проводится для определения уровня компетентности конкретного работника, его деловых и личных качеств, лояльности к фирме, выявления скрытых возможностей и новых направлений в его деятельности, а также для принятия решения о качестве его работы за оцениваемый период и в соответствии с этим о его поощрении (наказании), и о возможностях дальнейшего профессионального и должностного роста и развития.

Основная цель оценки деятельности — обозначить то, что у сотрудника получается хорошо, а также круг задач, в которых он может добиться улучшения, договориться о конкретных действиях, которые будет предпринимать сотрудник для улучшения своих результатов и о той помощи, которую должен оказать ему линейный руководитель, менеджер по персоналу и развитию, а также, если потребуется, вышестоящее руководство.

Успех проведения процедуры деловой оценки во многом зависит от того, насколько руководителю удастся организовать открытую беседу со своим подчиненным. Для этого следует быть готовым разговаривать с ним на равных, уважать его право иметь собственную точку зрения, высказывая, в том числе и критические замечания о деятельности компании и ее руководства.

Основные этапы проведения процедуры оценки деятельности

Перед началом оценочной беседы объясните подчиненному причины, по которым считаете необходимым отметить его работу определенной оценкой. К ним могут относиться:

- 1) необходимость подвести итоги его работы за оцениваемый период (полгода, год);
- 2) обозначить сильные и слабые стороны в его работе и области для профессионального развития;
- 3) определить личные задачи и цели, которые помогут Вашему сотруднику работать лучше и продуктивнее в следующем отчетном периоде.

Уделите внимание следующим аспектам во время проведения оценочной беседы:

- 1) обсудите и зафиксируйте успехи и достижения сотрудника;

2) проанализируйте сильные и слабые стороны деятельности сотрудника;

3) обсудите предложения по улучшению конкретных моментов деятельности сотрудника;

4) договоритесь с подчиненным о том, что будет являться показателем успеха в его деятельности;

5) обсудите с подчиненным цели и задачи его личного и профессионального развития (обучения).

Конечным итогом оценочной беседы будет являться короткий план развития подчиненного сотрудника и список основных задач на предстоящий период.

При проведении процедуры оценки необходимо соблюдать несколько правил:

- не назначайте встречу, если плохо себя чувствуете или у Вас плохое настроение;

- будьте объективны по отношению к сотруднику, говорите как о его профессиональных достоинствах, так и о недостатках;

- поставьте перед собой главную цель — достичь договоренности о конкретных улучшениях в работе.

Перед началом работы по оценке сотрудников необходимо сформировать комиссию, в которую входят:

1) руководитель организации или его заместитель (председатель комиссии);

2) непосредственный руководитель оцениваемого сотрудника;

3) кто-либо из функционального руководства компании, но не являющийся начальником над оцениваемым сотрудником;

4) менеджер по персоналу и развитию. На последнего, как правило, возлагаются обязанности секретаря комиссии, подготавливающего и заполняющего предусмотренные формы во время работы комиссии, а также ведущего протокол заседания.

Порядок заполнения форм

Форма 1 заполняется секретарем комиссии перед началом беседы.

Форма 2 заполняется секретарем, записывающим в него основные ответы работника на вопросы, задаваемые ему непосредственным руководителем.

Форма 3 заполняется непосредственным руководителем на оцениваемого сотрудника до проведения беседы и обсуждается с другими членами комиссии. По желанию председателя комиссии отдельные положения могут быть высказаны сотруднику во время проведения беседы.

Форма 4 заполняется секретарем, зачитывающим пункты, относящиеся, по мнению руководителя к данной должности, при самооценке со слов работника, а затем непосредственным руководителем.

Форма 5 заполняется секретарем после совместного обсуждения целей руководителем и работником во время оценочной беседы.

Форма 6 заполняется секретарем по мере обсуждения позиций между руководителем и работником.

Форма 7 заполняется самим сотрудником. Он может сделать эту работу предварительно, до беседы, но индивидуально, без общения с другими коллегами. Рекомендуются присутствие менеджера по персоналу для разъяснения позиций, неясных сотруднику.

Форма 8 заполняется руководителем и является его заключением о деятельности сотрудника за оцениваемый период. На основании заключения делаются выводы о поощрении и развитии работников.

Примечания:

1. Во время проведения оценочной беседы рекомендуется отходить от протокольной формы беседы, задавать любые вопросы, выслушивать мнения работника, но формы при этом должны быть заполнены и подшиты в личное дело работника.

2. При проведении процедуры деловой оценки рекомендуется провести предварительную оценку сотрудника руководителем и подключить ее к общим результатам.

Форма 1

Ф.И.О. сотрудника	Ф.И.О. руководителя, проводящего оценку
Название должности	Дата вступления сотрудника в текущую должность
Название отдела	На какой должности работал до вступления в текущую
Дата проведения оценки деятельности	Рассматриваемый период деятельности (полгода, год)

Форма 2

Основные обязанности сотрудника (цели, задачи)

1.1. Основная цель моей деятельности (общее описание цели деятельности сотрудника по отношению к сотрудникам других отделов)			
1.2. Мои области ответственности на сегодняшний день		1.3. Результаты, достигнутые, по мнению сотрудника, в оцениваемом периоде (полностью ли достигнуты поставленные цели, были ли особые достижения за оцениваемый период)	
1.4. Есть ли разница между ожидаемым выполнением работы и тем, как она выполняется фактически (вкл. скорость работы, аккуратность, наличие неточностей/ошибок и т. д.)	1.5. В чем вы видите причины этой разницы (напр., несогласованность целей, демотивация, недостаток знаний, умений, информации, личные трудности)	1.6. Комментарии (напр., как можно устранить причины и улучшить результаты)	
	* Если причина в недостатке знаний, умений — конкретизируйте в следующих разделах		

Форма 3

Профессиональные знания (квалификация)

Профессиональная квалификация, спец. знания в своей сфере	Приоритет	БУ	РУ	ОУ	Комментарии, уточнения, мероприятия по улучшению
ОБЩИЕ ЗНАНИЯ/НАВЫКИ					
1. Иностранный (Английский) язык					
2. Навыки эффективной презентации					
3. Навыки эффективного ведения переговоров					
4. Управление проектами					

Профессиональная квалификация, спец. знания в своей сфере	Приоритет	БУ	РУ	ОУ	Комментарии, уточнения, мероприятия по улучшению
5. Управление временем					
6. Навыки эффективной коммуникации					
7. Компьютерная грамотность (укажите программы и уровень владения ими сотрудником)					
ДРУГИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ (если такие необходимы — укажите конкретное направление в выбранной области)					
1. Маркетинг					
2. Продажи					
3. Финансы					
4. Производство (непосредственное создание продукции фирмы)					
5. Логистика					
6. Закупки					
7. Законодательство					
8. Управление человеческими ресурсами					
9. ИТ					
10. Связи с общественностью					
Другое (укажите)					

Отметьте в таблице специальные знания (образование) в своей области, которые необходимы сотруднику для выполнения работы и которыми уже владеет сотрудник, а также важность этих знаний для выполнения работы:

- Те знания, которые **требуются для данной должности**, пометьте знаком «X»;
- Знания, которыми **обладает сотрудник**, пометьте в нужной графе знаком «O».

УРОВНИ ВЛАДЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

БУ — базовый уровень владения знаниями, общее представление об области деятельности.

РУ — рабочий уровень владения знаниями — знание основных принципов данной деятельности.

ОУ — полностью оперативный уровень — детальное знание области деятельности.

В графе «Приоритет» отметьте важность знаний для данной должности:

A — наиболее важен для данной должности/существенен для выполнения практически ВСЕХ рабочих целей и задач.

В — знания нужны для выполнения БОЛЬШИНСТВА рабочих целей и задач.

С — знания относительно важны (желательны) для достижения НЕКОТОРЫХ целей работы.

Д — знания не требуются/напрямую не связаны с выполнением рабочих целей и задач.

Форма 4 (4 листа)

**Универсальные умения
(менеджерские компетенции)**

Компетенции (умения, навыки), применяемые для достижения результатов в работе	Мероприятия по улучшению результатов деятельности (например, курирование руководителем в процессе работы, области для обучения, участие в проектах, стажировки и проч.) <i>В случае оценки «Превышает требования для данной должности» укажите примеры обоснования</i>		
	Самооценка сотрудником	Оценка руководителем	Общая оценка (выставляется руководителем)
1. Анализ проблем и принятие решения (систематизирует информацию, разбивает проблемы на составные части, находит причины проблем, предлагает систематические и рациональные суждения, основанные на необходимой для принятия решений информации)			
2. Принятие решений (принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений)			
3. Стремление к достижению результатов (энергично стремится достичь запланированного и повышать уровень достижений, преодолевает трудности)			

Компетенции (умения, навыки), применимые для достижения результатов в работе	Мероприятия по улучшению результатов деятельности (например, курирование руководителем в процессе работы, области для обучения, участие в проектах, стажировки и проч.) <i>В случае оценки «Превышает требования для данной должности» укажите примеры-обоснования</i>		
	Самооценка сотрудником	Оценка руководителем	Общая оценка (выставляется руководителем)
4. Готовность к изменениям и саморазвитию (принимает и поддерживает изменения, адаптируется к новым ситуациям, ориентируется на развитие своих слабых сторон)			
5. Планирование (распределяет ресурсы в долгосрочном и краткосрочном плане, предвидит возможные альтернативные варианты при реализации планов)			
6. Лидерство (ставит цели, мотивирует и наделяет других полномочиями, необходимыми для достижения целей, берет на себя ответственность за результат работы команды, создает возможность для каждого участника команды внести свой вклад в работу команды)			
7. Командная работа (кооперируется с коллегами внутри отдела и между отделами, находит баланс собственных и командных интересов, стремится задействовать потенциал команды для нахождения наилучшего решения)			
8. Влияние (оказывает влияние, убеждает или настраивает других людей таким образом, чтобы это			

Компетенции (умения, навыки), применяемые для достижения результатов в работе	Мероприятия по улучшению результатов деятельности (например, курирование руководителем в процессе работы, области для обучения, участие в проектах, стажировки и проч.) <i>В случае оценки «Превышает требования для данной должности» укажите примеры-обоснования</i>		
	Самооценка сотрудником	Оценка руководителем	Общая оценка (выставляется руководителем)
приводило к согласию, принятию позиции, мнения или аргументов, а также изменению поведения)			
9. Развитие подчиненных (оценивает сильные стороны подчиненных и области для их дальнейшего развития, курирует и мотивирует подчиненного на развитие)			
10. Стрессоустойчивость (сохраняет спокойствие, объективность и самообладание в стрессовых условиях, сохраняет стабильное качество работы под давлением сверху. Принимает критику, не впадая в оборонительные реакции)			
11. Инициативность (гиперактивен, обладает способностью действовать самостоятельно, видит возможности, старается их использовать, выступает инициатором действий и активно влияет на ситуацию)			
12. Ориентация на клиента (ориентирован на клиентов и удовлетворение их нужд. Развивает и сохраняет продуктивные отношения с клиентами)			

Компетенции (умения, навыки), применяемые для достижения результатов в работе	Мероприятия по улучшению результатов деятельности (например, курирование руководителем в процессе работы, области для обучения, участие в проектах, стажировки и проч.) <i>В случае оценки «Превышает требования для данной должности» укажите примеры-обоснования</i>		
	Самооценка сотрудником	Оценка руководителем	Общая оценка (выставляется руководителем)
13. Креативность (способен принимать новое, предлагает новое, проявляет инициативу, находит нестандартные решения)			
14. Межличностное взаимодействие (Восприимчив к другим, эффективно общается, уважает других и хорошо работает совместно с ними)			

Оцените только те компетенции, которые имеют отношение к данной должности:

НО — не оценивается;

НП — неприемлемо;

НР — нуждается в развитии;

Э — эффективно;

ПТ — превышает требования для данной должности;

В — выдающиеся.

Форма 5

Цели на следующий период

Цели	Важность
Итог	100 %
Новые сферы ответственности, которые могут быть возложены на сотрудника в следующем году	Что для этого потребуется? (например, наставничество руководителя, обучение на рабочем месте и т. д.)

Поставьте ключевые цели на следующий период, которые могут быть оценены в конкретных категориях выполнения или невыполнения (без промежуточной категории неполного выполнения), считая, что выполнение всех целей соответствует 100 % выполнения общего результата, распределите эти цели по важности и поставьте процентное соотношение относительно 100 %.

Форма 6

Удовлетворенность работой

Обсудите в целом: а) ожидания сотрудника от работы (на текущий и будущий периоды): что сотрудник ценит в работе, в какой сфере деятельности хотел бы работать, какие полномочия иметь, как выстроить взаимодействие с коллегами, что хотел бы изменить в рабочей обстановке и проч., б) ожидания руководителя от сотрудника в области результативности, качества работы.	Совместный план руководителя и сотрудника по достижению соответствия между ожиданиями сотрудника и тем, как они реализованы на сегодняшний день.
---	--

Оценка компании сотрудником

Мы хотели бы узнать Ваше мнение о компании. Пожалуйста, ответьте на утверждения по шкале от 1 до 5: 1 — нет/не согласен; 5 — да/полностью согласен			
1. ОРГАНИЗАЦИЯ			
1.1. Я понимаю миссию компании	1 2 3 4 5	1.4. Процедуры и документация, необходимые для ежедневной работы, достаточно просты для понимания и использования	1 2 3 4 5
1.2. Я знаю историю и оргструктуру компании	1 2 3 4 5	1.5. Я знаю ценности компании	1 2 3 4 5
1.3. Между отделами внутри компании существует хорошая координация	1 2 3 4 5	1.6. У меня есть достаточно ресурсов для выполнения моей работы (вкл. оборудование, компьютер, программное обеспечение и т. д.)	1 2 3 4 5
2. АДАПТАЦИЯ И РАЗВИТИЕ			
2.1. Я считаю, что новым сотрудникам предоставляется все необходимое для быстрой адаптации	1 2 3 4 5	2.3. Я уверен в своем будущем в компании	1 2 3 4 5
2.2. Моя работа предоставляет хорошую возможность для применения моих способностей и навыков	1 2 3 4 5	2.4. Я вижу достаточно возможностей для своего развития в рамках компании	1 2 3 4 5
3. РАБОЧАЯ СРЕДА			
3.1. Люди, с которыми я работаю, сотрудничают друг с другом для выполнения работы	1 2 3 4 5	3.2. Я могу поддерживать баланс между работой и личной жизнью	1 2 3 4 5
4. КОММУНИКАЦИЯ			
4.1. Я получаю достаточно информации для хорошего выполнения моей работы	1 2 3 4 5	4.3. Я регулярно получаю информацию о статусе развития бизнеса	1 2 3 4 5
4.2. Я вовремя получаю последнюю информацию о целях моего отдела	1 2 3 4 5	4.4. Я полностью понимаю цели, которые ставятся передо мной руководством	1 2 3 4 5

Заключение руководителя

Ф.И.О. и название должности сотрудника		Название подразделения		
Общая оценка деятельности: рассмотрите в целом деятельность сотрудника в соответствии с определениями <i>оценки деятельности</i> . Обведите в кружок соответствующее слово в данной форме. Эта оценка должна основываться на деятельности в настоящей должности за весь отчетный период. Возможность работы в другой должности не должна оказывать влияние на оценку.				
Неприемлемо	Нуждается в улучшении	Полное соответствие	Превышает требования	Исключительно
На какую позицию может быть перемещен		Кто займет в таком случае его позицию		
Общее заключение по результатам деятельности за оцениваемый год				

План развития (обобщение предыдущих разделов)

План развития карьеры (пожелания сотрудника)
План развития карьеры (с учетом потенциала — заключение руководителя компании)

Руководитель (подпись)
Дата

Должность

Обсуждено
с сотрудником (подпись)
Дата

Должность

Согласовано:

Вышестоящий руководитель
(подпись)
Дата

Должность

Менеджер по персоналу
(подпись)
Дата

Должность

Приведенная выше система деловой оценки может быть универсальной для различных компаний, однако должна быть адаптирована к специфике их работы и направлена на выявление тех или иных профессиональных компетенций. При проведении оценки для различных подразделений можно изменять в шаблонах те критерии оценки и компетенции (знания, навыки), которые подвергаются оценке.

Деловая оценка позволяет руководителю получить объективные данные о сотруднике, а также понять его личные ожидания от процесса труда и уровня материального вознаграждения и найти способы эффективного взаимодействия между конкретным работником и руководством компании.

Данные, полученные в ходе деловой оценки, и формализованные путем заполнения предложенных форм следует сохранять, либо подшивая в личное дело работника в бумажном виде, либо путем занесения в электронную картотеку работников. Процедуру оценки всех сотрудников компании рекомендуется проводить не реже одного раза в год.

Оцениваемые профессиональные компетенции работников, то есть знания, умения и навыки являются наиважнейшими факторами, позволяющими работникам эффективно заниматься интеллектуальным трудом, в том числе в рамках управленческой деятельности.

Глава 8

Развитие интеллекта работников с целью повышения эффективности их труда

Сущность и формы развития персонала

Развитие интеллекта работников является составной частью общей системы развития персонала в организации. Несомненно, что оно способствует повышению трудовой мотивации, влияет на удовлетворенность трудовым процессом и в конечном итоге, на эффективность труда работников. Можно констатировать, что именно политика развития персонала в рамках кадровой политики компании представляет собой механизм управления интеллектуальным трудом работников в стратегической перспективе.

Развитие персонала — это совокупность мероприятий управленческого, методического, рекомендательного и обучающего характера по приобретению знаний и навыков работниками для постоянного служебно-профессионального продвижения, как по горизонтальным уровням, так и по вертикальной иерархии, в зависимости от потребностей, способностей и интересов и ценностных ориентаций конкретных работников⁵⁵.

Развитие персонала непосредственно связано с обучением, подробно рассмотренным нами в предыдущем разделе. Собственно обучение является базовой основой развития персонала, применяемой на каждом этапе. Кроме обучения выделяют следующие *формы развития* персонала:

1. Адаптация персонала, как первичная, так и адаптация роста.
2. Оценка результатов труда и деловых качеств работника, проводимая как при отборе персонала, так и в процессе работы (текущая периодическая оценка).
3. Программы командообразования, развивающие коммуникационные навыки, совместные навыки принятия управлен-

⁵⁵ Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Вешкурова А. Б. Формирование конкурентоспособности работников организации. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017. С. 16.

ческих решений, рефлексивные качества работников в процессе совместной трудовой деятельности.

4. Включение в кадровый резерв руководства, как подготовка в области принятия управленческих решений и к занятию управленческих должностей, готовящихся стать вакантными через определенный период времени.

5. Планирование карьеры работника — наиболее важный элемент развития персонала, включающего в себя целый ряд мероприятий, который надлежит сделать как самому работнику, так и его руководителям, а также менеджерам службы персонала для того чтобы повысить свою квалификацию, сменить должностной статус, перейти на следующий иерархический уровень в организации. При планировании карьеры (большое влияние на развитие персонала) оказывает организационная (корпоративная) культура и групповая динамика, в том числе социальные роли членов группы.

Однако развитие персонала должно иметь определенную стратегию, являющуюся элементом кадровой политики компании.

Первичная адаптация и адаптация роста.

Задачами первичной адаптации являются:

- сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников;
- создание программы обучения и развития для новых сотрудников;
- снижение издержек по поиску нового персонала;
- профилактика увольнений сотрудников во время испытательного срока как по инициативе компании, так и по их собственной инициативе;
- мониторинг компании «свежий взгляд» (компания глазами нового сотрудника);
- наставничество как элемент роста сотрудников компании (опыт руководства — кадровый резерв);
- создание и поддержка позитивного образа компании как работодателя.

Таблица 4

Программа первичной адаптации

Период	Событие	Документация	Исполнитель
До выхода сотрудника на работу	Разработка краткосрочных задач на испытательный срок (с учетом оценки сотрудника во время собеседований)	План работы на испытательный срок	Непосредственный руководитель, директор по персоналу
За 5 дней до выхода сотрудника на работу	Подготовка рабочего места	Заявка системному администратору, заказ канцтоваров у секретарей, заказ мебели	Непосредственный руководитель
1 день	Введение в должность. Собеседование с непосредственным руководителем. Презентация компании и отдела. Знакомство с должностной инструкцией. Постановка задачи на испытательный срок. План обучения.	Схема собеседования с сотрудником. План работы сотрудника на исп. срок. План развития сотрудника на исп. срок. Периодичность встреч с руководителем и директором по персоналу.	Непосредственный руководитель
	Презентация нового сотрудника	Рассылка по электронной почте всем сотрудникам компании	Директор по персоналу
	Самопрезентация нового сотрудника	Рассылка по электронной почте всем сотрудникам компании	Сотрудник
	Составление программы обучения	Справочник сотрудника	Непосредственный руководитель, директор по персоналу
	Справочник нового сотрудника	Справочник сотрудника	Менеджер по персоналу
	Оформление на работу	Трудовой договор, заявление, приказ о приеме на работу, формирование личного дела.	Специалист отдела по работе с персоналом

Продолжение табл. 4

Период	Событие	Документация	Исполнитель
	Правила работы с ПК и сетью		Системный администратор
	Прохождение инструктажа по технике безопасности, по охране труда	Журнал по технике безопасности, журнал по охране труда, инструкции по технике безопасности и охране труда.	Отдел по работе с персоналом, инспектор по охране труда
	Знакомство с сотрудниками.	Справочник сотрудника	Непосредственный руководитель, менеджер по персоналу
2 неделя	Собеседование с непосредственным руководителем		Непосредственный руководитель.
	Собеседование с сотрудниками отдела по работе с персоналом		Менеджер по персоналу, директор по персоналу
Окончание 1 месяца	Собеседование с руководителем подразделения. Подведение итогов 1 месяца.		Непосредственный руководитель
	Экзамен (менеджеры по продажам, продавцы-консультанты, торговые представители)	Профессиональный тест	Непосредственный руководитель, куратор
	Собеседование с сотрудником отдела по работе с персоналом		Директор по персоналу
Окончание испытательного срока	Собеседование с руководителем	Информационно-аналитическая записка о результатах прохождения исп. срока. Анкета самооценки сотрудника. Решение о соответствии сотрудника должности. Анкета и интервью «Компания глазами нового сотрудника».	Непосредственный руководитель, директор по персоналу
	Собеседование с сотрудником отдела по работе с персоналом		

Окончание табл. 4

Период	Событие	Документация	Исполнитель
	Принятие решения о результатах испытательного срока		Непосредственный руководитель, куратор, отдел по работе с персоналом
	В случае успешного прохождения испытательного срока — поздравление сотрудника	Рассылка по электронной почте всем сотрудникам фирмы	Директор по персоналу
	Разработка задач на первый год работы		Непосредственный руководитель
	Формирование плана развития сотрудника		Непосредственный руководитель, директор по персоналу.
	Отслеживание плана развития сотрудника		
6 месяцев работы	Промежуточный контроль выполнения задач на первый год работы, реализации плана развития		Непосредственный руководитель, отдел по работе с персоналом.
Окончание 1 года работы	Подведение итогов года, обсуждение результатов по задачам и плану развития. Составление плана развития на следующий год.		Непосредственный руководитель, директор по персоналу.

Адаптация роста — адаптация сотрудника на новой должности.

Задачи адаптации роста:

- Сокращение времени выхода на точку рентабельности сотрудника на новой должности.
- Обеспечение мотивирующей функции планирования профессионального развития и карьеры в Компании.

Таблица 5

Программа адаптации роста

Период	Событие	Ответственный
До объявления перехода на новую должность	Разработка плана развития сотрудника, составление программы обучения, разработка задач на испытательный срок.	Непосредственный руководитель, сотрудник, директор по персоналу
1 день	Собеседование с руководителем. Постановка задачи на испытательный срок.	Непосредственный руководитель
	Оформление перевода на другую должность.	Специалист отдела по работе с персоналом
2 неделя	Собеседование с непосредственным руководителем. Успехи, трудности.	Непосредственный руководитель
1 месяц	Предварительный анализ работы сотрудника, корректировка задач, корректировка деятельности.	Непосредственный руководитель, отдел персонала
2 месяц, завершение испытательного срока	Самооценка сотрудника	Сотрудник
	Оценка прохождения испытательного срока. Решение о соответствии должности.	Непосредственный руководитель, отдел персонала, сотрудник
	Коррекция плана развития сотрудника.	Непосредственный руководитель, директор по персоналу

Деловая оценка работников.

Деловая оценка представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям.

Мы уже рассматривали в главе 7 процедуру оценки по компетенциям, являющуюся одним из видов деловой оценки, здесь мы рассмотрим общие принципы, правила, требования и методы проведения оценки персонала.

Оценка персонала используется для эффективного подбора и расстановки кадров, помогает решить проблемы оплаты труда.

Оценка касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий далеко неодинакова. Оценка знаний, умений и деловых качеств руководителя несравненно более сложная задача, чем оценка профессиональной квалификации рабочих, даже на сложных работах. У рабочих этот результат выражается количественно, тогда как оценка результатов труда руководителей и специалистов представляет собой сложную методологическую проблему.

Задача деловой оценки персонала состоит в выявлении его трудового потенциала, степени его использования, соответствия работников занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность, в том, чтобы охарактеризовать эффективность его деятельности и ценность работника для фирмы.

Важной задачей деловой оценки является обеспечение обратной связи: работник должен знать, как оцениваются результаты его труда и его стремление к эффективному выполнению своих обязанностей со стороны администрации предприятия. В процессе деловой оценки следует открыто обсуждать прогрессивные сдвиги в деятельности работника, выбор путей улучшения этой деятельности. Работник должен понимать, какие ошибки он совершает и как можно их устранить. Руководство, в свою очередь, не должно ожидать аттестации работников как средства расстаться с неугодными работниками.

По результатам оценки появляется возможность:

- совершенствования расстановки кадров, путем подбора наиболее подходящих кандидатов на ту или иную вакантную должность;
- улучшения использования кадров, осуществления их служебно-квалификационного продвижения;
- выявления направленности повышения квалификации работников;
- стимулирования их трудовой деятельности за счет обеспечения более тесной увязки оплаты труда с результатами труда;
- совершенствования форм и методов работы руководителей;

– формирования мотивации труда, обеспечение удовлетворенности в процессе труда.

На результатах деловой оценки базируется решение таких проблем как:

1. Подбор кадров (оценка квалификации и личных качеств).

2. Определение соответствия занимаемой должности (аттестация работников, оценка полноты и четкости исполнения должностных функций).

3. Улучшение использования кадров (использование работников по квалификации).

4. Выявление личного вклада работников в результаты работы (организация стимулирования работников или установление мер взыскания).

5. Служебное продвижение работников, необходимость повышения их квалификации (формирование кадрового резерва, направленность повышения квалификации, разработка программ повышения квалификации работников управления).

6. Улучшение структуры аппарата управления (обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделениях).

7. Совершенствование управления (повышение ответственности работников, укрепление взаимосвязи между подчиненными и руководством).

Каждая из этих проблем связана с разными аспектами деловой оценки. Так, прием на работу требует оценки личных качеств работника, как это было показано выше, аттестация персонала — оценки результатов труда, а для этого необходимы другие методические приемы оценки.

Требования к оценке:

– объективность (использование достаточно полной системы показателей для оценки работника, выявления его характеристик, поведения, охват длительного периода работы);

– оперативность — своевременность и быстрота оценки, регулярность проведения;

– гласность — широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;

– демократизм;

- единство требований оценки для всех лиц однородной должности;
- простота, четкость и доступность процедуры оценки;
- результативность — обязательное и оперативное принятие мер по результатам оценки;
- максимально возможная автоматизация процедуры оценки.

Содержание оценки должно отвечать на вопрос «Что подлежит оценке?».

Различают три варианта: **оценка личных качеств работника, оценка результатов труда, оценка самого труда** (под последним понимается, что сделал работник для получения тех или иных результатов).

При оценке личных качеств необходимо определить, какие качества выбрать из большого перечня, какие считаются основными для работника, занимающего ту или иную должность, помогут ли выбранные качества достаточно объективно оценить количественно всех работников с использованием одной и той же методики или требуются отдельные методики для каждой группы работников. Так, при оценке личных качеств руководителя следует оценить требования к знаниям, требования к умениям, свойства характера работника. Проверка опыта и навыков проверяется по результатам практической деятельности.

Оценка труда может быть выполнена также с различных позиций, поскольку может отражать сам процесс труда по его внешним признакам, оценку затрат труда, и оценку его сложности.

Процедура оценки включает выбор места проведения оценки. Теоретически и практически лучшим местом считается то, где будет принято решение по результатам оценки.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам конкретного исполнителя;
- расчет общей оценки;
- сопоставление с эталоном (стандартом);
- оценку уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до аттестуемого работника.

Для эффективности процедур оценки на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

- используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
- информация, используемая для оценки, должна быть доступна всем заинтересованным лицам;
- результаты оценки труда должны быть увязаны со стимулированием;
- система оценки должна соответствовать конкретной ситуации, сложившейся на предприятии.

Процедура оценки включает в себя место проведения оценки. Теоретически и практически лучшим местом считается то, где может быть принято заключение по результатам оценки.

Для проведения оценки создается комиссия, куда включаются следующие представители организации: непосредственный руководитель, представитель службы управления персоналом, вышестоящий руководитель, коллеги работника из других подразделений. К мнению последних следует относиться осторожно, так как возможны субъективные оценки.

Можно выделить **три основных уровня оценки**:

1. Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон). Периодичность проведения — один раз в день, один раз в неделю. Проводится методом анкетирования по фактическим действиям или методом обсуждения. Может использоваться для установления обратной связи с оцениваемым работником с целью модификации его поведения и обучения.

2. Периодическая оценка исполнения обязанностей. Проводится один раз в полгода, год. Метод — анкетирование по фактическим действиям и результатам труда, а также интервью и обсуждение. Цель оценки — определение перспективы и разработка совместных целей.

3. Оценка потенциала. Разовая или перманентная. Проводится путем тестирования. Служит для построения кадрового прогноза, планирования карьеры.

Выделяют следующие методы косвенной деловой оценки:

Метод экспертных оценок — сбор мнений экспертов (специалистов по тем или иным вопросам), их анализ и заключение.

Индивидуальная оценка (балльный метод) — оценочная анкета — стандартизированный набор вопросов или описаний. Специалист, проводящий оценку, отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого работника и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг составляет сумму отметок (баллов).

Модификация оценочной анкеты — **сравнительная анкета**. Предлагается список описаний правильного и неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики располагают эти описания по шкале от «отлично» до «плохо». Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Шкала рейтингов поведенческих установок. В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Бланк рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого работника. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

Методы групповой оценки. Дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь общему критерию. Если количество работников больше 20 человек, то возникают сложности. Так как проще выделить самого успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних. Поэтому рекомендуется использовать метод альтернативной классификации. Выбрать самого лучшего и самого худшего, а затем отобрать следующих за ними и т. д.

Метод парного сравнения — сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывается лучшим в своей паре и на основании этого строится общий

рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико.

Оценка интеллектуального труда затруднена тем, что не выработано четких критериев оценки как результата данного труда, так и самого процесса труда. Поэтому здесь нельзя подходить со стандартными мерками. Результативность такого труда должна оцениваться на уровне восприятия и ощущения полезности деятельности сотрудника, а также с учетом прогноза социально-экономических последствий принимаемых решений.

Программы командообразования в управлении интеллектуальным трудом.

Интеллектуальный труд может совершаться как индивидом, занимающимся индивидуальной деятельностью, так и осуществляться командой, если речь идет о творческих видах труда, о духовном производстве (например, актеры театра, создающие спектакль под руководством режиссера, создание нового фильма, разработка программного обеспечения группой программистов, работа над учебником или коллективной монографией творческим коллективом научно-педагогических работников и т. п.)

Командная работа в организации является одним из факторов успешного развития персонала. Команда способствует успешному достижению целей, стоящих перед организацией, так как отличительными чертами членов команды являются способность и желание делать все необходимое для выполнения работы. Использование командной работы приводит к качественным изменениям персонала, так как совместная работа требует более широкого доступа к информации у всех членов команды и осуществления процесса самоуправления.

Для работы в команде необходимо одно очень важное качество. Надо уметь работать с людьми не похожими друг на друга. Все работники отличаются друг от друга психологическими особенностями, уровнем культурного развития, возрастом, образованием, полом, религиозными верованиями и многими другими аспектами. Однако все эти различия должны оставаться за рамками совместной деятельности, которая объединяет людей в единую команду. Наряду с этим необходимо чтобы члены команды могли взаимно заменять друг

друга, обладая знаниями и навыками, необходимыми для выполнения не только своих функций, но и работ, которые делают другие члены команды. В этом смысле большую роль играют программы корпоративного обучения, направленные на то, чтобы научить сотрудников работе в единой команде.

Рассмотрим сущность понятия «команда». В данном случае имеется именно организационная команда, т. е. группа людей, созданная для выполнения конкретной цели. Поэтому в данном случае примером может служить «пожарная команда» — обученная и натренированная группа людей, которая работает в экстремальных условиях, и занимается тушением пожаров. Также можно назвать спортивную команду, и ближе к нашему предмету исследования — управленческую команду.

Итак, дадим определение: **команда** — группа людей, совместно занимающихся определенной деятельностью, нацеленных на достижение успеха в своей работе, разделяющих общую ответственность и являющихся взаимозависимыми друг от друга при выполнении стоящих перед ними целей⁵⁶.

Таким образом, можно выделить три важных аспекта, характерных для любой команды.

Во-первых, это **взаимозависимость**. Каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую деятельность, но при этом другие члены команды зависят от работы каждого ее члена. Все члены команды делятся оперативной информацией друг с другом. Они воспринимают друг друга как равноправные участники в процессе деятельности и имеют возможность влиять друг на друга.

Во-вторых, **разделяемая ответственность**, т. е. ответственность за достижение командных целей понимается и разделяется всеми ее членами.

В-третьих, **общие цели**. Стремление к достижению общих командных целей, т. е. получению конечного результата деятельности предполагает разделение ответственности всеми членами команды и стимулирует групповую активность.

Единой типологии команд еще не существует. Различные ученые предлагают свои классификации, характеризующиеся теми или иными признаками.

⁵⁶ Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2004. С. 155.

На наш взгляд, интересна следующая классификация, предложенная Дж. Катценбахом и Д. Смитом, подразделяющими команды в соответствии с родом деятельности, которую выполняет в организации группа и уровнем эффективности взаимодействия членов группы⁵⁷.

Три уровня команды — консультационная команда, т. е. занимающаяся подготовкой рекомендаций; производственная команда — выполняющая оперативную работу и управленческая команда, занимающаяся принятием и реализацией управленческих решений.

Каждая из этих команд может находиться на одном из следующих уровней развития групповой активности.

Рабочая группа — это группа людей, у которых нет потребности или возможности стать единой командой. Члены такой группы взаимодействуют между собой для обмена информацией, опытом работы или для принятия решений, чтобы помочь каждому работать в пределах его ответственности. Однако в таких группах нет общих целей и взаимной ответственности. Их целью не является коллективное производство продукта, требующего объединенных усилий.

Псевдокоманда — это группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда, есть возможность стать командой, но она не сосредоточилась на коллективном выполнении работы, и не пробует это сделать. Члены группы не проявляют интереса к определению и формулированию общей направленности и целей деятельности, хотя при этом члены группы иногда называют себя командой. Такие группы имеют очень низкие показатели результатов деятельности, так как используемые ими методы работы уменьшают индивидуальную производительность каждого члена и не дают эффекта от объединения.

Потенциальная команда — группа, у которой имеется существенная потребность в повышении эффективности совместного труда и она пробует это делать. Но такой команде часто не хватает ясности целей и направления деятельности в процессе выполнения работы. В такой группе не установлена

⁵⁷ Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2004. С. 158.

коллективная ответственность и требуется более высокий уровень дисциплины. В то же время члены такой команды готовы брать на себя ответственность и идти на риск, чтобы противостоять возникающим препятствиям.

Реальная команда — небольшая группа, члены которой обладают взаимодополняющими навыками, ощущают свою причастность к общему делу, к стоящим целям и задаче, разделяют подходы к работе и чувствуют себя взаимно ответственными. У членов такой группы полностью определены процедуры и процесс совместной деятельности для достижения согласованных целей. Они осознают важность каждого из них в процессе достижения эффективного результата, но еще не полностью самореализовались в процессе труда.

Высокоэффективная команда — реальная команда, члены которой обладают высокой степенью обязательности относительно выполнения командной работы. Методы работы и взаимодействия в группе способствуют персональному росту и успеху членов команды. Такие группы добиваются результатов, которые превосходят ожидания окружающих.

Эффективность командной работы во многом зависит от групповой динамики, в том числе и от профессиональных и социальных ролей, выполняемых членами данной группы. Групповую динамику можно определить как совокупность динамических процессов, которые одновременно проходят в группе в определенную единицу времени. С точки зрения такого подхода мы рассматриваем силы, структуру и процессы, действующие в группе по мере ее развития и изменения.

К базовым характеристикам групповой динамики относятся цели группы, групповые роли, фазы развития группы.

1. Цели группы определяются тем, в какую более общую систему работы с людьми вовлечена группа. Например, целью производственных групп является увеличение выпуска продукции, целью групп, занимающихся управлением персоналом — создание условий для эффективной работы людей и удовлетворенности трудом, групп, занимающихся обучением сотрудников — приобретение ими определенных умений и навыков, необходимых для исполнения своих должностных обязанностей и т. д. Во многом цели группы определяются личностными особенностями ее лидера. При этом провозгла-

шаемая им цель может расходиться с его истинными намерениями. При этом он будет пытаться манипулировать группой для достижения своих собственных целей, что, скорее всего, будет вредно для эффективной работы всей группы. Помимо этого цели всей группы могут не совпадать с целями отдельных участников группы. Это дает некоторый сдвиг для групповой динамики, результат которого не всегда возможно предсказать.

2. Роли членов группы. Выделяют две группы ролей — целевые и поддерживающие. Эти роли проявляются в групповом процессе принятия решений. Р. М. Белбин, исследовавший поведение менеджерских групп, выявил, что для получения действительно эффективной группы необходимы восемь ролей⁵⁸:

- **Председатель.** Человек, осуществляющий руководство командой и координирующий ее действия. Может не быть одаренным человеком, но обязательно должен быть дисциплинирован, целеустремлен и уравновешен.

- **Организатор.** Инициативный, мобильный и наиболее влиятельный человек в группе. В отсутствие председателя берет на себя его функции. Страстно стремится к достижению цели, стоящей перед группой, при этом может быть раздражительным и нетерпеливым. Именно организатор побуждает членов группы к действию.

- **Генератор идей.** Как правило, интроверт по характеру, но в интеллектуальном плане оказывает большое влияние на других. Является источником оригинальных идей и предложений, обладает большой силой воображения. Это самый умный член команды. Обычно невнимателен к деталям, обидчив на критику, молчалив, сдержан. Выдаваемые такими людьми идеи надо воспринимать в том виде, в каком они их выдают, не заставляя их формализовать идею в виде плана или отчета. Для этого лучше использовать других членов команды — исполнителей (трудоголиков).

- **Контролер-критик.** Умен, но обладает скорее аналитическим, чем творческим складом ума. Скрупулезно анализирует идеи, обладая способностью увидеть слабые места в

⁵⁸ Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2004. С. 48.

аргументации. Такие люди, как правило, не очень общительны, держат в секрете, имеющуюся у них информацию, предпочитают работать по возможности индивидуально. Незаменимы при проверке качества продукции. Могут быть бестактными с другими членами команды.

- **Исследователи резерва новых служащих.** Популярны члены команды, общительны, раскованны. Приносят в группу новые контакты, идеи, усовершенствования. Не являются творческими людьми и не управляют другими людьми. Нуждаются в команде, чтобы их вкладом в решение профессиональных задач воспользовались другие члены группы.

- **Трудоголики.** Являются практическими организаторами всей деятельности фирмы. Именно они превращают идеи в выполнимые задания. Сильной стороной их деятельности является составление планов, графиков, диаграмм. Они методичны и эффективны в работе, внушают доверие, не мечтают о стратегических перспективах, занимаясь решением проблем сегодняшнего дня. Не являясь лидерами группы, они представляют из себя умелых и исполнительных работников.

- **Координаторы команды.** Это люди гипертимного склада характера, занимающиеся сплочением деятельности группы, поддерживающие и выслушивающие других, организующие досуг группы, вносящие разнообразие и веселый дух в ее деятельность. Относятся ко всем с пониманием, внося чувство гармонии и согласия. Это популярные и приятные люди, не стремящиеся к соперничеству. Когда они рядом, их не замечаешь, а когда они отсутствуют, то их не хватает другим членам группы.

- **Детерминаторы-завершители.** По характеру это педанты. Без них команда не смогла бы ничего закончить к назначенному сроку. Они проверяют детали, заботятся о соблюдении графика работы, побуждают других членов группы безотлагательно сделать ту или иную работу. Их упорная систематическая деятельность очень важна, но не популярна.

Слишком большое число сотрудников в одной роли означает нарушение баланса сил, а при слишком малом числе ролей будут происходить сбои при выполнении заданий. Поэтому в малой команде одному члену группы придется выполнять более

одной роли. Полный набор ролей важен в тех группах, которые сталкиваются с быстрыми изменениями в области трудовых ресурсов, технологий, конъюнктуры рынка. Более стабильные группы могут обойтись и без полного комплекта ролей.

Фазы развития группы⁵⁹.

Они подразделяются на фазу формирования, фазу психологической напряженности, фазу нормализации, фазу деятельности. Рассмотрим их подробнее.

1. *Фаза формирования.* В процессе формирования группы ее члены постепенно адаптируются друг к другу, изучая способы приемлемого поведения в группе. Это стадия перехода индивида от состояния независимой личности к приобретению статуса члена группы. Членам формирующейся группы присущи на данном этапе такие чувства как волнение, нетерпение, оптимизм, беспокойство как относительно будущей работы, так и в отношении социального взаимодействия с другими членами группы. Члены группы пытаются определить как вести себя в группе, как решать групповые проблемы, какая необходима информация и какими способами ее следует собирать. Члены группы ищут руководителя, ждут объяснений цели и планов работы, желают поскорее приступить к деятельности.

2. *Фаза психологической напряженности.* Наиболее трудная для вновь сформированной команды. Понимая, что задачи, стоящие перед группой, более сложны, чем они предполагали вначале, члены группы становятся вспыльчивыми, обидчивыми или обвиняющими всех и вся в возникших трудностях. На этом этапе для членов группы характерно:

- сопротивление выполнению задачи и новым подходам к ее решению, отличным от тех, к которым привык каждый член группы в своей предшествующей деятельности;
- резкие колебания членов группы в отношении успешного достижения цели;
- продолжение обсуждения проблем среди членов группы, даже если найден компромисс;
- деление на фракции, с выбором союзников и противников;

⁵⁹ Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2004. С. 51.

- постановка недостижимых целей;
- отсутствие единства, повышенная взаимная напряженность в отношениях членов группы.

Однако через некоторое время начинает происходить взаимопонимание между членами группы.

3. *Фаза нормализации.* На данном этапе члены группы определяют уровень лояльности и распределяют обязанности. Они принимают основные нормы группы, распределяют групповые роли, признают индивидуальные особенности членов группы. Снижается уровень эмоциональных конфликтов, внутренняя конкуренция между членами группы заменяется сотрудничеством. В этой фазе характерны следующие факторы:

- принятие членства в группе;
- конструктивное выражение критики;
- взаимопомощь, направленная на выполнение работы;
- попытка достичь гармонии, избегая конфликтов;
- доверительное отношение друг к другу между членами группы, включая обсуждение личных проблем;
- ощущение принадлежности к группе, совместимости, общих целей и задач;
- установление и поддержание групповых норм.

Члены команды учитывают свои различия, поэтому у них появляется время и энергия для осуществления общего проекта, ради которого создавалась их группа.

4. *Фаза деятельности.* На этом этапе группа начинает эффективно выполнять поставленные задачи. Члены группы, уладив свои взаимоотношения, начинают работать, решая проблемы и проводя необходимые изменения.

Группа становится эффективной единицей и начинает производительно работать. Продолжительность и интенсивность фаз развития группы изменяются в зависимости от многих индивидуальных переменных.

Для эффективного управления группой руководителю необходимо понимать переменные, влияющие на групповой процесс. Остановимся более подробно на факторах, составляющих индивидуальный уровень воздействия на групповую динамику.

1. **Возраст человека.** Существуют определенные возрастные группы сотрудников. Как правило, люди распределяя-

ются и стараются общаться по своим интересам, зависящим от возраста, по крайней мере, в неформальных группах. Люди различного возраста имеют различные потребности и ценностные ориентации. Такие потребности высшего порядка как самоуважение, самовыражение, достижение успеха присущи людям, начиная со среднего возраста (от 36 лет). Чаще всего лидерство в группе завоевывает человек, более старший по возрасту, чем остальные члены группы.

2. Пол человека. Пол также оказывает влияние на поведение человека в группе. Есть мнение, что в смешанных группах женщины ведут себя более подавленно, чем мужчины, чаще соглашаются с мнением большинства. В то же время женщины используют визуальный контакт в качестве средства общения, и очень часто им удается решать сложные задачи на переговорах, особенно если партнером является мужчина. Именно женщин стараются брать в организации на должности HR и PR-менеджеров, осуществляющих подачу информации, формирование образа организации в массовом сознании, выстраивании отношений с персоналом. Они оказывают очень большую роль, как на события большого масштаба, так и на эффективность деятельности отдельно взятых групп, в число членов которых они входят.

3. Уровень образования. Данный фактор также оказывает большое влияние на межличностное взаимодействие в группах и эффективность их работы. Исследования мотивации персонала, проведенные автором на различных предприятиях, показывают, что люди с более низким уровнем образования (средним и средне-специальным) обладают более обостренным мотивом справедливости, считая, что руководитель группы относится к ним менее справедливо, чем они того заслуживают по вкладу в общее дело. Они также стремятся удовлетворить более низкие уровни потребностей, такие как материальные и безопасности, не стремясь при этом к самоактуализации. Чем выше образовательный и интеллектуальный уровень человека, тем более он активен в групповом процессе. Образованные люди уверены в своих словах и не стремятся к поддержке со стороны группы. Эффективность групповой деятельности также во многом зависит от того, каков интеллектуальный уровень как лидера, так и остальных членов группы. Чем этот разрыв больше, тем выше эффективность групповой деятельности.

4. Индивидуально-психологические особенности. На уровень группового взаимодействия и эффективность деятельности группы влияют такие индивидуальные особенности человека как тип темперамента, акцентуация характера, уровень его социализации в обществе. На восприятие людей в группе влияет и уровень самосознания. Чем он выше, тем больше раскрывается человек и тем самым более полным становится его представление о самом себе.

5. Социальный статус. Под этим термином подразумевается положение индивида в социальной системе, характеризующее совокупность его прав и обязанностей. Различают личный и социальный статус человека. Личный статус представляет собой положение, которое человек занимает в малой или первичной группе и оценивается по своим индивидуальным качествам (например, человек, обладающий лидерскими качествами). Социальный статус — положение, которое человек автоматически занимает, как представитель большой социальной группы (профессиональной, классовой) в данной социальной системе (генеральный директор фирмы, министр).

В группах с различным статусом участников общение обычно направлено на тех, кто имеет более высокое положение, причем направляемая им информация более содержательная и менее конфликтная. Человек с более высоким статусом занимает больше времени в ходе обсуждения проблем и вопросов в группе: больше говорит, высказывания других членов группы по отношению к нему содержат меньше агрессивных выпадов, меньший объем вербальной агрессии. Статус члена группы влияет и на степень доверия, оказываемого ему другими членами группы. Проводимые исследования показывают, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на групповые решения, чем члены группы с низким статусом.

Планирование карьеры как элемент управления интеллектуальным трудом.

Планирование карьеры является достаточно важным элементом управления интеллектуальным трудом, несмотря на то, что с одной стороны — как было показано выше — интеллектуальный труд это творческий процесс, тогда как карьера, по крайней мере, в ее вертикальном воплощении не привлекает

людей, занимающихся творческой деятельностью. Но в то же время процесс принятия управленческих решений такой же интеллектуальный труд, и для тех, кто принимает управленческие решения, карьера необходима, так как успешная карьера — залог эффективной деятельности любого менеджера.

Практически любой работник, за редким исключением, начиная свой трудовой путь, мысленно ставит перед собой цель достичь той или иной вершины в своей карьере. Военный хочет стать генералом, ученый — академиком, инженер — директором завода, менеджер — президентом компании.

Однако мечтами карьеру не построить. Необходимо действовать, добиваться своей цели, преодолевать препятствия, возникающие на пути, бороться с конкурентами, ставящими перед собой такие же задачи. Следовательно, нужно быть целеустремленным человеком, имеющим силу воли, веру в победу, стремление к успеху.

На любом карьерном поприще есть проблемы, трудности и случайности, которые необходимо преодолевать, руководствуясь определенной системой знаний, накопленной обществом за всю историю развития человеческой цивилизации. Это психологические особенности каждого человека, которые необходимо осознать, прежде чем выбрать свой путь. Это методы, с помощью которых можно грамотно выстраивать свою карьеру. Также это выбор определенного типа поведения, позволяющего находить контакты и с руководителями, от которых зависит служебно-квалификационное продвижение, и с трудовым коллективом, поддержка которого также необходима.

Практически каждый человек стремится сделать карьеру в той профессиональной сфере, которую он себе выбрал. Определим, что представляет собой трудовая карьера. Существует несколько трактовок.

Во-первых, это продвижение вперед по однажды выбранному трудовому пути. Во-вторых, это получение больших полномочий по сравнению с другими работниками. В-третьих, получение более высокого статуса, престижа, власти. В более узком смысле мы понимаем карьеру, как продвижение по службе.

Оптимальным будет следующее определение. **Карьера** — это субъективно осознанные собственные суждения работника

о своем трудовом будущем и об удовлетворении от процесса труда⁶⁰.

В зависимости от типа характера реализовать карьерные устремления можно по нескольким направлениям.

1. Рост по вертикали. Это наиболее частое понимание карьеры, такое воплощение карьеры, которое могут увидеть окружающие. Это подъем на более высокий уровень в иерархической структуре.

2. Рост по горизонтали. Это перемещение в другую функциональную область деятельности, например, кадровая ротация, о которой было упомянуто выше. Этот вид карьеры подразумевает собой также расширение или усложнение задач на прежней должности.

3. Центростремительное направление. Оно наименее очевидно для окружающих. Это приближение работника к структурам, принимающим решения. Оно выражается в приглашении работника на совещания или неформальные встречи, где его мнение может быть важным для принятия решений. Так же это может быть роль так называемого «серого кардинала», т. е. человека, не имеющего официальных полномочий, но принимающего решения в организации, воплощенные в советах и указаниях руководству, придающему им статус приказов и распоряжений.

Этапы деловой карьеры.

1. Предварительный этап. Включает в себя учебу в школе, получение среднего и высшего образования. Длится до 25-летнего возраста. Человек может сменить несколько мест работы, в поисках того вида деятельности, который удовлетворял бы его потребностям и интересам. Когда найдено место работы, удовлетворяющее работника на данном этапе, то начинается процесс его самоутверждения и как работника, и как личности. Для того чтобы успешно продвигаться на этом этапе, требуется готовность смириться с осознанием своей зависимости от вышестоящих лиц.

2. Этап становления. Этот период длится в течение пяти лет (с 25 до 30-летнего возраста). Работник осваивает выбранную профессию, приобретает практические навыки, квалифика-

⁶⁰ Шапиро С. А., Ананченкова П. И. Управление трудовой карьерой работников организации. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017. С. 7.

цию, происходит самоутверждение. Появляется потребность в независимости. Переход работника во вторую стадию карьеры дает возможность стать профессионалом в выбранном виде деятельности. Второй этап очень важен для работника в психологическом плане. Человек может потерпеть неудачу, опуститься на первую ступень и снова оказаться в зависимом положении, но можно и утвердиться, став независимым профессионалом.

3. Этап продвижения. Длится от 30 до 45 лет. На нем идет процесс роста квалификации, продвижения по службе, накапливается практический опыт, формируются навыки. У работника растет потребность в самоутверждении, в достижении более высокого статуса и еще большей независимости. На этом этапе начинается самовыражение работника, как личности. Одновременно с реализацией должностного роста, часто начинается процесс реализации творческого роста. Многие люди с высшим образованием, стремятся получить ученую степень и звание, начинают заниматься преподавательской деятельностью, передавая свои знания молодым людям, публикуют свои работы в СМИ. Основные усилия работников направлены на увеличение своих доходов, а также на заботу о здоровье.

Профессионалы, вступая в 3-й этап трудовой карьеры, становятся наставниками тех, кто находится на первом этапе карьеры. Они стремятся расширить свои возможности, заводят связи с другими организациями, взаимодействия с другими людьми, начинают работать по совместительству.

На третьем этапе карьеры работники начинают нести ответственность не только за себя, но и за подчиненных. В то же время, в силу определенных ситуаций, связанных с внешними обстоятельствами, человек может снова опуститься во вторую стадию карьеры.

4. Этап сохранения достигнутых результатов. Продолжается от 45 до 60 лет. Характеризуется действиями по укреплению достигнутых результатов. Это пик совершенствования, которого достигает человек в своей трудовой карьере. Этот период характеризуется творческими устремлениями. Многие активно поднимаются по служебной лестнице. Работник достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе (самоуважение), а также признание заслуг со стороны окружающих. Человек начинает думать

о своем обеспечении после выхода на пенсию, старается обеспечить себе другие источники доходов.

5. Этап завершения карьеры. Происходит в 60–65-летнем возрасте, когда работник начинает готовиться к выходу на пенсию. Основные усилия направлены на поиск и обучение собственной смены, обеспечение преемственности своих достижений. Основная потребность работника на этом этапе — удержание социального признания своих заслуг.

6. Пенсионный этап. Начинается после 65 лет. Человек начинает заниматься другими видами деятельности, иногда продолжая сотрудничать с предыдущим местом работы в качестве консультанта или работая на часть ставки. Основная потребность человека — поиск самовыражения в новых сферах деятельности (общественной, семейной и др.).

Деловая карьера работника во многом зависит от того правильно ли он определил профессиональное направление своей деятельности в начале карьерного пути. Выбор карьеры, равно как и выбор профессии во многом зависит от способностей и склонностей к тому или иному виду деятельности. Еще начиная со школьной скамьи, одним хорошо дается математика и физика, другим история и литература, третьим — родной и иностранный языки, и соответственно, предметы, связанные с общением. Другими словами, всех людей можно разделить на «технарей» и «гуманитариев» или же на «физиков» и «лириков». Такие критерии являются одними из наиболее важных в выборе профессии, так как если человек с трудом ориентируется в определенных предметах, то даже если ему удастся получить специальность, которая внешне привлекательна, то удовлетворения от такой деятельности он все равно не получит, соответственно и о построении карьеры думать не придется. Поэтому очень важно правильно сориентироваться в профессиональном отношении в самом начале выбора сферы труда, о чем было подробно описано в главе 5.

Механизм планирования карьеры.

Любая стратегическая деятельность требует сознательного планирования, т.е. определения каким путем, с применением каких методов и средств, человек стремится достичь, той или иной цели или результата, являющегося средством удовлетворения мотивационных потребностей. Разумеется,

построение карьеры является одним из видов такой долгосрочной деятельности, требующей четкого планирования.

Однако планирование карьеры можно разделить на два типа: вышестоящим руководством и самостоятельное.

Самостоятельное планирование происходит в тех случаях, когда работник, являясь активным и инициативным сотрудником, обладающим знаниями, способностями, навыками и опытом работы, старающимся повышать свою квалификацию, не может рассчитывать на повышение своего должностного статуса, потому что для руководства он простой «винтик» в рабочем механизме. Во многих организациях, особенно относящихся к государственному сектору экономики, руководству часто нет дела до профессионально-личностного развития работников, так как они лично не заинтересованы в результатах эффективного труда таких сотрудников. Результаты проводимых авторами опросов среди студентов очно-заочных и заочных отделений московских вузов, т. е. людей, совмещающих работу с процессом обучения, показывают, что 80 % опрошенных не рассчитывают на повышение своего должностного статуса или перевод на более высокооплачиваемую работу даже после окончания вуза и собираются искать себе другое место работы, где они смогут реализовать полученные знания и свои предложения⁶¹. По нашему мнению, руководители компаний, относящиеся подобным образом к имеющимся в их распоряжении трудовым ресурсам, совершают серьезную ошибку.

Планирование деловой карьеры вышестоящим руководством осуществляется в том случае, когда вы являетесь ценным для компании работником, умеющим самостоятельно принимать взвешенные решения, масштабно и стратегически мыслить, но в то же время, если ваше руководство заинтересовано в вашей успешной деятельности, так как понимает, что вы можете принести реальную пользу компании. Как правило, такой подход к планированию карьеры, осуществляется в частных

⁶¹ Шапиро С. А. Анализ трудовых ценностей в социальной саморегуляции работников, совмещающих работу с обучением. // Материалы VII международной социологической Грушинской конференции «Навстречу будущему. Прогнозирование в социологических исследованиях». Ответственный редактор А. В. Кулешова. 2017. С. 216–222.

корпорациях, и негосударственных организациях. Рассмотрим это явление более подробно.

Планирование карьеры — это одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижение специалистов⁶².

В процессе планирования карьеры происходит сопоставление потенциальных возможностей работника, его способностей и личных целей с целями и миссией организации, в которой он работает. Это сопоставление приводит к составлению программы профессионального и должностного роста. Такая программа, представленная в виде графической модели, называется *карьерограммой*, дающей формализованное представление о том, какой путь должен пройти работник для занятия определенных должностных позиций и какие знания ему необходимо получить для эффективной деятельности на конкретной должности.

Планированием трудовой карьеры в организации могут заниматься и сам сотрудник, и его непосредственный руководитель, и специалист кадровой службы. При этом между ними распределяются обязанности по проведению мероприятий, связанных с планированием карьеры.

Так, от *сотрудника* зависит сам выбор профессии, выбор конкретной организации и должности, оценка своих перспектив и планирование должностного роста, получение необходимых знаний, связанных с реализацией роста.

Специалист службы управления персоналом (менеджер) проводит оценку при приеме на работу, определяет рабочее место для работника, оценивает потенциал сотрудников, производит отбор в кадровый резерв, направляет работников на дополнительную подготовку, осуществляет документооборот, связанный с продвижением работников, планирует новый цикл карьеры.

Непосредственный руководитель (линейный менеджер) проводит такие мероприятия как: оценка результатов труда, оценка мотивации, организация профессионального развития, вносит предложения по стимулированию труда работника и по его продвижению по служебной лестнице.

⁶² Управление персоналом под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2000.

Для успешной реализации карьеры, необходимо не только наличие у работника соответствующих личных качеств, таких как образование, уровень квалификации, потребность в должностном росте, творческое отношение к труду. Существуют объективные условия карьеры, среди которых выделяют:

- пик карьеры, т. е. высший пост, который сотрудник гипотетически может занять в данной организации;

- длина карьеры — число позиций, которые работнику предстоит пройти на пути от первой позиции, занимаемой работником до пика карьеры;

- показатель уровня позиции — отношение числа подчиненных на следующем иерархическом уровне к числу лиц, которые подчинены работнику на занимаемой им позиции.

- показатель потенциальной мобильности — отношение в определенный период времени числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на иерархическом уровне, который занимает работника в настоящий момент.

В зависимости от объективных условий карьера сотрудника может быть *перспективной* или *тупиковой*, т. е. может быть или очень длинная карьера или очень короткая. Уже при приеме кандидата на работу специалист службы управления персоналом должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом, исходя из его индивидуальных особенностей и мотивационных факторов. В зависимости от интересов и ценностных ориентаций работников, одна и та же линия карьеры может быть интересной и непривлекательной, что соответственно образом скажется на эффективности работы.

Реализацией планирования трудовой карьеры в организации должны заниматься и сам сотрудник, и его непосредственный руководитель, и специалист кадровой службы. При этом между ними распределяются обязанности по проведению мероприятий, связанных с карьерным планированием.

Сотрудник выбирает профессию, конкретную организацию и должность, оценивает свои перспективы в сфере планирования должностного роста, и осваивает необходимые компетенции, связанные с реализацией карьерного продвижения. При этом он должен постоянно анализировать свое служебное продвижение и профессиональный рост, и оценивать те проблемы, которые могут появиться на этом пути. Для этого

необходимо периодически искренне отвечать на определенные вопросы следующего плана:

- Работаете ли вы на нынешней должности свыше пяти лет?
- Задумывались ли вы о том, какие цели вашей служебной карьеры, и какова будет для вас их ценность через 5 лет?
- Чувствуете ли вы, что сможете использовать свои знания и способности, на той должности (в той организации) где вы сейчас работаете?
- Правильно ли вы выбрали направление (специализацию)?
- Готовы ли вы перейти в другую организацию или отрасль деятельности, если получите интересное предложение?
- Занимаетесь ли вы развитием своих знаний, умений, поддержанием активной позиции, стремитесь ли к реализации более высоких мотивов?
- Повышали ли вы свою квалификацию в течение последних двух лет, путем прохождения каких-либо курсов, продолжительностью не менее одной недели?
- Заботитесь ли вы о поддержании своего физического состояния на должном уровне?
- Регулярно ли вы занимаетесь проверкой состояния своего здоровья?
- Достигли ли вы равновесия между работой, увлечениями, семьей и самосовершенствованием?

Ответив на поставленные вопросы положительно или отрицательно, следует сделать выводы, относительно дальнейшего планирования своей карьеры, выявив проблемы, дающие повод для раздумий, а затем наметить наиболее реальные направления их решения, и главное — определить способы, которыми планируется их осуществление. Отдельные результаты такого самоанализа (или исследования, если его проводят в организации) можно оформить графически, в виде карьерограммы.

Специалист службы управления персоналом (менеджер) проводит оценку при приеме на работу, выявляя цели и мотивы работника, которые тот хочет реализовать посредством работы в данной организации, определяет рабочее место для работника, способствует его скорейшей адаптации, оценивает трудовой потенциал сотрудника, производит отбор в кадровый резерв, направляет работника на дополнительное обучение (повышение квалификации), осуществляет документооборот, связанный с продвижением работников, планирует новый цикл карьеры.

Непосредственный руководитель (линейный менеджер) проводит такие мероприятия как: оценка результатов труда, оценка уровня трудовой мотивации, организация профессионального развития, вносит на рассмотрение вышестоящего руководства предложения по стимулированию труда работника и по его дальнейшему должностному росту.

Примером успешного планирования карьеры является японская система управления персоналом, выражающаяся в системе пожизненного найма на крупных предприятиях⁶³.

Планирование карьеры включает в себя и управление ею.

Чтобы эффективно планировать свою карьеру и управлять ей, необходимо составлять личный план на каждые 5 лет трудовой деятельности.

Содержание личного жизненного плана карьеры состоит из трех основных разделов: оценка жизненной ситуации, постановка личных конечных целей карьеры и частные цели и планы деятельности. Здесь также требуется поставить перед самим собой вопросы, представляющие собой форму самоанализа, на которые желательно иметь ответы или задуматься о них.

Составив личный жизненный план своей карьеры, периодически корректируя его и вводя новые цели и задачи, возникающие на карьерном пути, соблюдая упомянутые выше правила, можно эффективно планировать свой карьерный рост и управлять им.

Влияние корпоративной культуры на процесс развития персонала, занимающегося интеллектуальным трудом.

На процесс развития персонала в организации, а также на управление интеллектуальным трудом работников большое влияние оказывает такое явление как корпоративная культура.

Термин «культура» произошел от латинского «colere» — возделывание земли. Отсюда слово «культивировать» — делать обработанным. В связи с этим при определении культуры ее чаще всего рассматривают в дихотомии природа-культура, подчеркивая реальность последней через творческую деятельность людей. Отметим, что на данный момент насчитывается более 500 определений понятия «культура»⁶⁴. Такая неоднозначность

⁶³ Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом. М.: Кнорус, 2020. С. 12.

⁶⁴ Kroeber A., Kluckhohn C. Culture: A critical review of concepts and definitions // Cambridge, MA: Peabody Museum. 1952. Vol. 47. № 1. P. 30–39.

говорит о многообразии самого феномена культуры. Существует множество научных подходов и определений культуры (ценностный, нормативный, символический, дидактический, информационно-семиотический и др.). Но в рамках любой теории культуры речь всегда идет:

- о результатах человеческой деятельности, созданными целенаправленным размышлением и специфичными для людей способами (методами) деятельности;
- о формировании неких образцов, стандартов, правил;
- о стремлении к улучшению, развитию исходных позиций, в основе этого лежит постоянное превращение средств деятельности в ее цели, а целей — в средства;
- об объективности, т. е. существовании некой реальности, созданной человеком, с которой необходимо считаться, т. к. это результат прошлой деятельности людей, который регулирует их настоящее, управляет им и предопределяет будущее»⁶⁵.

Одним из наиболее приемлемых, по мнению авторов, позволяющим охватить многие подходы, является такой, который определяет культуру как совокупность средств человеческой жизнедеятельности⁶⁶. В связи с тем, что жизнедеятельность человека — это непрерывный процесс удовлетворения потребностей (материальных, социальных и/или духовных), автор придерживается мнения, что культура — это свойственный человеку способ удовлетворять свои потребности, проявляющийся в происхождении, становлении, развитии и передаче информации⁶⁷.

Под «корпорацией» принято понимать форму организации предпринимательской деятельности, предусматривающую долевую собственность, юридический статус и сосредоточен-

⁶⁵ Федорова А. А. Корпоративная культура в системе управления организацией: диссертация... кандидата экономических наук, М., 2005. С. 23.

⁶⁶ Энциклопедия «Кругосвет», www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye_nauki/filosofiya/KULTURA.html.

⁶⁷ Рымарева А. С. Разъяснение мотивационного механизма корпоративной культуры посредством преодоления недостатков теории А. Маслоу. [Электронный ресурс]. Изд-во Евразийского международного научно-аналитического журнала «Проблемы современной экономики», № 3 (19), 2006 г. <http://www.m-economy.ru>.

ность функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму⁶⁸.

Таким образом, термин «корпоративная» в определении корпоративной культуры ограничивает границы удовлетворения потребностей человека организационным окружением.

Анализируя литературу в области менеджмента и организационного поведения, можно сделать вывод, что наряду с термином «корпоративная культура» встречаются понятия «организационная культура», «деловая культура», «культура организации». Ряд исследователей рассматривают корпоративную культуру как один из типов/этапов организационной культуры (Е. Н. Скляр, Э. А. Капитонов)⁶⁹. Другие, отождествляют понятие корпоративной и организационной культур (Т. Дил, А. Кеннеди, Е. Шейн, В. В. Козлов, А. А. Козлова, А. В. Плотников, О. С. Виханский)⁷⁰.

В рамках первого подхода имеет смысл выделить концепцию Э. А. Капитонова, состоящую в том, что массовая культура происходит из социокультурной среды, корпоративная культура является преемницей организационной культуры в постиндустриальную эпоху и отражает новые тенденции в сфере управления (ориентация на командный потенциал, духовный менеджмент и т. д.)

Авторы настоящей монографии считают, что на российских предприятиях в современных условиях, корпоративная культура является одним из базовых элементов организационной культуры, так как последняя обязательно существует, в явном виде, представляя собой совокупность таких явлений, как дисциплина труда, правила внутреннего трудового распорядка, организация, нормирование, гуманизация труда, мотивационная и социальная политика, кадровый документооборот и т. п., закрепленных в соответствующих локальных нормативных актах.

⁶⁸ Большой коммерческий словарь. М.: Изд-во Эксмо, 1996. С. 132.

⁶⁹ Истоки российского менеджмента / под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Луч», 2002. С. 53–55; Капитонов Э. А. Корпоративная культура: стратегическое направление развития социально-трудовых отношений: монография. Ростов н/Д.: Изд-во Рост. ун-та, 2003. С. 139.

⁷⁰ Плотников А. В. Человеческий фактор в управлении: социально-гуманитарные аспекты менеджмента / под ред. д. э. н. О. А. Страховой: учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. С. 172.

В свою очередь, корпоративная культура представляет собой совокупность морально-этических и духовных норм и ценностей, принимаемых и разделяемых работниками компании, представленных в виде символов, лозунгов, корпоративных церемоний, формы одежды и т. п.

Корпоративная культура — это совокупность наиболее важных предположений и ценностей, образовавшаяся в результате целенаправленного осмысления и прошлой деятельности членов корпорации, принимаемая и разделяемая персоналом, передающаяся через символические средства и другие артефакты, и проявляющаяся в формировании, становлении, развитии организационных систем и информации, в способах ее передачи, а также в процессе принятия управленческих решений⁷¹.

В конечном итоге корпоративная культура в явном виде выражается в символах, церемониях, мифах, в фирменном стиле, в формальных правилах и нормах деятельности, в стиле руководства, в способах материального и духовного взаимодействия работников данной корпорации по отношению к внешней среде и собственным сотрудникам.

Таким образом, корпоративную культуру можно описать на языке ценностей, норм, артефактов. Но для ее характеристики необходимо четко определить параметры данного описания, качественная оценка которых раскрывала бы ее суть. На данный момент существует много подходов к выделению атрибутов, которые идентифицируют и характеризуют ту или иную культуру. Так, например, Ф. Харрис и Р. Морган⁷² выделяют десять характеристик, на основе которых предлагают рассматривать конкретную корпоративную культуру:

1. Ценности и нормы: ориентиры, предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения.
2. Коммуникационная система и язык общения: устная, письменная, невербальная коммуникация.
3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе.

⁷¹ Борисова Ю. В., Шапиро С. А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников промышленных предприятий: монография. М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2012. С. 18.

⁷² Harris P. R., Moran R. T., Managing Cultural difference, Gulf Publishing Company, 1991.

4. Трудовая этика и мотивация: отношение к работе, качество и оценка работы, мотивация, продвижение в компании.
5. Осознание себя и своего места в организации.
6. Взаимоотношение между людьми: степень формализации отношений, пути разрешения конфликтов.
7. Процесс развития работника и научение: процедуры формирования работников, абстракция и концептуализм в мышлении или заучивании, полагаются на интеллект или на силу.
8. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области: организация питания работников — периодичность, продолжительность, столовая или на рабочем месте и т. п.;
9. Осознание времени, отношение к нему и его использование: степень точности, монокроническое или полихроническое использование времени, соблюдение временного распорядка.
10. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то: например, вера в руководство успех, в свои силы, отношение к коллегам, клиентам и конкурентам.

С. П. Робинс предлагает рассматривать корпоративную культуру на основании других десяти характеристик⁷³:

1. Личная инициатива: степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации.
2. Степень риска: готовность сотрудника идти на риск.
3. Согласованность действий: насколько координировано действуют подразделения и люди внутри организации.
4. Направленность действий: насколько цели и ожидаемые результаты, установленные организацией, четкие.
5. Управленческая поддержка: степень обеспечения подчиненным свободного взаимодействия, поддержки и помощи со стороны управленческих служб.
6. Контроль: наличие и количество правил и инструкций, применяемых для контроля над поведением сотрудников.
7. Конфликтность: степень дозволенности сотрудникам открыто выражать свое мнение.
8. Идентичность: степень отождествления каждого сотрудника с организацией.
9. Система вознаграждения: насколько учитываются показатели исполнения работ, как организована система поощрений.

⁷³ Карташова Л. В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2006. С. 186.

10. Модели взаимодействия: степень взаимодействия внутри организации, при которой оно выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Во всех изученных авторами классификациях характеристик корпоративной культуры, как и в приведенных выше примерах, явно прослеживаются одни и те же элементы. Отличия заключаются в группировке факторов и степени их значимости. Содержание корпоративной культуры и взаимосвязь данных характеристик влияет на направленность поведения сотрудников и, в конечном счете, отличает культуру одной компании от другой, т. е. корпоративная культура в компании выполняет определенные (в данном случае нормативно — регулирующие) функции.

Исследователи корпоративной культуры называют разное число ее функций и используют различные термины для их обозначения, но сильно не расходятся в определении ее сущности. Шаталова Н. И.⁷⁴ выделяет две большие группы функций, которые направлены на:

- обеспечение внутреннего единства организации и внутренней интеграции ее членов;
- обеспечение приспособления организации к условиям внешней среды и выживания в ней.

Деление функций на указанные группы носит условный характер, т. к. практически каждая из них имеет внутреннюю и внешнюю составляющую. В таблице 5 представлена классификация основных функций корпоративной культуры.

Таблица 6

Функции корпоративной культуры⁷⁵

№	Функция	Предназначение
1	Охранная	Создание определенных преград на пути проникновения нежелательных тенденций внешней среды внутрь компании. Распознавание и отторжение негативных для организации ценностей внешней среды.

⁷⁴ Шаталова Н. И. Организационная культура. М: Издательство «Экзамен», 2006. С. 114.

⁷⁵ Борисова Ю. В., Шапиро С. А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников промышленных предприятий: монография. М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2012. С. 21.

Продолжение табл. 6

№	Функция	Предназначение
2	Интегрирующая	Объединение интересов всех членов организации, всех подразделений компании за счет формирования ощущения принадлежности, вовлеченности в дела организации и приверженности ей.
3	Нормативно-регулирующая	Обеспечение управляемости и предсказуемости поведения членов организации. Определение формализованных и неформализованных правил поведения сотрудников в компании, характера коммуникаций. Обеспечение автоматизма выполнения работы и экономии времени в каждой хозяйственной ситуации.
4	Замещающая	Замена формальных, официальных механизмов управления компанией. Упрощение системы контроля, выражающееся в отсутствие мелочной регламентации деятельности работника, позволяющей обозначить конечную цель и следить за продвижением к ней.
5	Адаптивная	Воспитание приверженности ценностям и нормам существующей культуры среди вновь принятых работников. Нейтрализация пагубных для компании образцов поведения, которые сформировались на прежнем месте работы.
6	Познавательная	Развитие в рамках корпоративной культуры личностных качеств: любознательности, склонности к анализу и научным исследованиям, желание лучше осознать свой мир и свое в нем предназначение, идентификация своего места и статуса в определенном коллективе, познание собственно «я», своих сильных и слабых сторон.
7	Мотивирующая	Повышение уровня трудовой мотивации сотрудников и, как следствие, повышение производительности.
8	Коммуникационная	Формирование коммуникативного поля: упрощение процессов коммуникации, уменьшение времени на различные согласования. Удовлетворение потребности в информации.
9	Управляющая качеством	Распространение норм и ценностей компании на продукты труда. Обеспечение более внимательного и серьезного отношения к работе, что неизбежно сказывается на качестве конечного продукта (услуги).
10	Инновационная	Постоянный поиск новшеств, обеспечивающих фирме конкурентные преимущества.

Окончание табл. 6

№	Функция	Предназначение
11	Формирующая имидж компании	Создание благоприятного впечатления о фирме среди клиентов, партнеров, конкурентов, собственных работников, локального и глобального сообщества.
12	Регулирующая партнерские отношения	Ориентирование сотрудников на учет в своей деятельности целей, потребностей, запросов, интересов партнеров по бизнесу и даже конкурентов.
13	Приспосабливающая организацию к нуждам общества	Обеспечение интеграции компании в социальные и общественные структуры.

Из перечисленных выше функций видно, что то, как сотрудники организации выполняют свои должностные обязанности, как они относятся к ним, а также к клиентам, к поставленным задачам и т. п., во многом зависит от существующей в компании культуры, т. е. можно сделать вывод, что корпоративная культура влияет на эффективность труда работников, и в первую очередь труда интеллектуального, поскольку дает возможности для творческой самореализации, не сдерживаемой регламентирующими ограничениями.

Таким образом, становится очевидным, что соблюдение правил и принципов корпоративной культуры, созданной для всех сотрудников, позволяет каждому из них реализовать свои способности тем или иным образом, развивать мотивацию к успеху и в результате сделать деловую карьеру, соответствующую его интересам и ценностным ориентациям.

Глава 9

Мотивационные факторы управления интеллектуальным трудом

Для занятия любым видом трудовой деятельности необходима мотивация. Поскольку деятельность человека мотивирована на протяжении всей его жизни, а также на протяжении всей его трудовой деятельности, то можно с полным правом говорить о том, что управление интеллектуальным трудом с мотивационных позиций это стратегическая линия в развитии любого предприятия.

Мотивация труда — это осознанный процесс побуждения человека к деятельности, связанный с удовлетворением его потребностей и достижением целей, стоящих перед ним или перед организацией, в которой он работает в случае, если он причастен к ее деятельности⁷⁶. Соответственно при достижении эффекта в выполнении интеллектуальных видов труда мотивация просто необходима. *Мотивационный механизм*, побуждающий человека к интеллектуальному труду, реализуется следующим образом. Известно, что трудовая мотивация человека может быть внутренней и внешней. В основном, людьми, совершающими ту или иную мыслительную работу или принимающими управленческие решения движет внутренняя мотивация. Так писатель, ученый, художник, или другой представитель интеллектуального труда совершает задуманное им дело, будучи движим в первую очередь удовлетворением потребности в самореализации, так как относится к мотивационному типу «профессионал» по концепции В. Герчикова⁷⁷, стремится выразить через свой труд присущие ему способности и достоинства. Но в то же время, он может, работая и выполняя определенный заказ, за который получает деньги и (или) общественное признание. Тогда можно сказать, что им движет внешняя мотивация, т. е. стимулирование. Хотя у человека творческого нередко эти

⁷⁶ Вашаломидзе Е. В. Применение содержательных мотивационных моделей в целях социально-трудовой диагностики работников организации. // В сборнике: Костинские чтения. Сборник материалов первой международной научно-практической конференции. 2018. С. 138–143.

⁷⁷ Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации. // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2, № 3. С. 53–62; с.2–6.

два направления соединяются воедино и нельзя констатировать, что если такой человек работает под влиянием внешнего стимула, а не по внутреннему порыву, то результат его деятельности получится хуже. Творческих интеллектуальных людей нельзя оценивать по тем же критериям, что и остальных наемных работников, выполняющих повседневную рутинную работу, и если в обычной трудовой жизни мы считаем, что стимулирование — это временное явление, не позволяющее работнику самореализоваться как личности, а лишь повышающее активность его функционирования в краткосрочной перспективе — до получения вознаграждения, то в случае с интеллектуальным трудом такой подход неправомерен. В качестве примера можно рассмотреть последнее произведение Моцарта — «Реквием», который он писал по заказу, будучи тяжело больным, но, тем не менее, произведение получилось гениальным. И таких примеров множество.

Научное изучение трудовой мотивации работников продолжается более 50 лет. Однако не все мотивационные концепции годятся для анализа потребностей людей, занимающихся интеллектуальным трудом. Так как это потребности высшего порядка. Но даже теория Д. МакКлелланда, посвященная анализу таких потребностей не охватывает их в полной мере. В связи с этим необходимы новые подходы для анализа мотивации труда таких людей.

Выделим основные мотивационные факторы, побуждающие, по нашему мнению, людей к интеллектуальному труду.

1. Стремление человека к самоактуализации (самовыражению), являющееся основным аспектом в концепции А. Маслоу и в гуманистической психологии.

Потребность в самоактуализации (самовыражении) — это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. По Маслоу основным источником человеческой деятельности, человеческого поведения, поступков является непрерывное стремление человека к самоактуализации, стремление к самовыражению. Самоактуализация — явление врожденное, она входит в природу человека. Потребность в самоактуализации несет в себе две основные функции. Во-первых, это по своей сущности гуманистическая потребность — потребность приносить людям добро. Во-вторых, важное положение самоактуализации — это то, что человек обязан

быть тем, чем он может стать, человек обязан выполнить свою миссию, используя все свои возможности и способности. Но лучше самого Маслоу сказать трудно: «Даже в том случае, если все вышеперечисленные потребности человека удовлетворены, мы вправе ожидать, что он вскоре вновь почувствует неудовлетворенность, неудовлетворенность того, что он занимается совсем не тем, к чему предрасположен. Человек *обязан* быть тем, кем он *может* быть. Человек чувствует, что он должен соответствовать собственной природе. Эту потребность можно назвать потребностью в самоактуализации... Очевидно, что у разных людей эта потребность выражается по-разному. Один человек желает стать идеальным родителем, другой стремится достичь спортивных высот, третий пытается что-то творить или изобретать. Похоже, что на этом уровне мотивации очертить пределы индивидуальных различий почти невозможно.

Как правило, человек начинает ощущать потребность в самоактуализации только после того, как удовлетворит потребности нижележащих уровней»⁷⁸.

С точки зрения управления интеллектуальным трудом для удовлетворения потребностей в самовыражении работников следует:

- 1) обеспечить подчиненным возможности для обучения и развития, которые бы позволили полностью использовать их потенциал;
- 2) давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
- 3) поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

2. Потребность в успехе и достижении целей выражается в стремлении к достижению поставленных целей, умении их ставить и брать на себя ответственность за их осуществление. Выше уже было сказано, что внутренняя мотивация людей, занимающихся интеллектуальным трудом, во многом определяется достижением цели или результата.

По теории Маслоу, эта потребность находится где-то посередине между потребностями в уважении и самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха

⁷⁸ Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999. С. 95.

этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высоко-развитой 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. Д. МакКлелланд пишет об этом: «Неважно, сколь развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет награждать его за то, что он делает»⁷⁹.

Для мотивирования людей с потребностью успеха, перед ними следует ставить задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и определенным образом поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

3. Потребность в причастности к организации или эффективному лидеру. Люди с развитой потребностью в причастности могут быть привлечены к таким видам трудовой деятельности, которые будут давать им обширные возможности для социального общения. Руководители, заинтересованные в производительном труде таких людей, должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей определенной группой, например, для обсуждения какой-либо задачи, стоящей перед организацией. Однако потребность в причастности проявляется не только в этом. Часто работники, обладающие данной потребностью, желают работать в компании, имеющей «бренд», т. е. известное имя, известную торговую марку и т. д., так как определенная известная компания своей деятельностью вызывает уважение в глазах людей, и часть этого уважения автоматически переносится и на конкретного работника, что в свою очередь повышает его статус в глазах окружающих. Также часто наблюдается потребность в причастности к конкретным людям, знаменитым, сделавшим себе имя и известность в определенных кругах. По-

⁷⁹ МакКлелланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007. С. 371.

этому люди с высокоразвитой потребностью в причастности стараются уже в процессе поиска работы выбирать соответствующее место трудовой деятельности. Поэтому для таких людей элементы стимулирования, т. е. внешней мотивации могут быть очень эффективными, так как такие работники отождествляют себя с компанией.

4. Потребность во власти. Нельзя сказать, что все люди, стремящиеся к власти, занимаются интеллектуальным трудом. Но поскольку власть, это возможность влияния на людей, то одним из ее типов является **квалификация и компетентность**⁸⁰. Высококвалифицированный труд сложно регламентировать и контролировать. Поэтому компетентность квалифицированного работника также может являться источником серьезной власти на предприятии, а также экспертная власть, осуществляется в тех случаях, когда менеджер или специалист воспринимается как носитель специальных или полезных знаний. Поэтому одним из направлений карьеры является так называемая центростремительная карьера, выражающаяся в том, что люди приближены к структурам, принимающим решения, и могут влиять на них. Конечно, способы влияния на руководителей бывают разные, но в том числе и путем передачи нужной информации и ценных знаний. Поэтому талантливые люди часто достигают власти именно благодаря своим интеллектуальным трудовым достижениям.

5. Потребность достижения социального статуса⁸¹.

Многие люди по достижении определенного успеха в своей основной деятельности стремятся к приобретению социального статуса, который не ограничивается только лишь занимаемым должностным положением. Должностной или карьерный рост когда-либо все равно прекращается и жизнь человека не сосредоточена на одной только работе, так как потребность в самовыражении предусматривает стремление к самым различным достижениям, заложенным в человеческой личности. Поэтому большинство людей, как правило, достигших зрелого возраста стараются реализовать себя в разных областях деятельности помимо, основной — профессиональной, чтобы не только удо-

⁸⁰ Шапиро С. А. Мотивационные факторы управления интеллектуальным трудом // Путеводитель предпринимателя. 2013. № 17. С. 317–324.

⁸¹ Шапиро С. А. Циклическая концепция мотивации труда. М.: Труд и социальные отношения, 2012, № 6. С. 21–28.

влетворить частично свою потребность в успехе, но и приобрести статус в обществе, сохраняющийся за ними независимо от возраста, профессии, а часто сохраняющийся и после смерти. Так, например, если рассматривать биографии многих государственных деятелей 18-го и 19 веков, то мы увидим, что в истории за ними сохранилась слава ученых или поэтов, например, сподвижники Петра I — В. Н. Татищев и Я. В. Брюс, которые, несмотря на значительные посты, которые они занимали, в основном известны как ученые нескольких направлений, современник Пушкина — поэт и баснописец И. И. Дмитриев, занимавший посты министра юстиции, обер-прокурора Сената, один из ярких деятелей «могучей кучки» композитор Ц. А. Кюи, бывший крупным военным специалистом в области фортификации, генерал-инженером, профессором военной академии. Можно привести и множество других исторических примеров.

В наше время происходит то же самое — многие трудящиеся люди, ставшие профессионалами в своей области, сделавшие успешную вертикальную карьеру, или создавшие свой процветающий бизнес, предприниматели, начинают реализовываться в других областях, заниматься научной, преподавательской, публицистической деятельностью. Те, кто имеют соответствующие творческие способности, пишут художественные произведения, рисуют картины, сочиняют музыку, снимаются в фильмах, в качестве актеров. Стоит отметить, что гонорары от некоторых произведений искусства и литературы сравнимы с доходами от основной деятельности и параллельно увеличивают материальный достаток. Во мнении общества такие люди, приобретают статус профессора, писателя, художника, что очень импонирует людям, обладающим ярко выраженной потребностью в успехе.

6. Потребность самосохранения⁸².

В целом данная потребность включает в себя такие элементы, как обеспечение безопасности для себя и своей семьи, постоянная занятость, хорошее здоровье, сохранение достигнутых результатов трудовой деятельности. Но для нашей тематики имеет значение последний фактор.

Сохранение достигнутых результатов своей деятельности важно для каждого человека уже в зрелом возрасте. Независимо

⁸² Шапиро С. А. Циклическая концепция мотивации труда. М.: Труд и социальные отношения, 2012, № 6. С. 21–28.

от рода занятий работника, творческих, научных, административных или иной созидательной деятельности, появляется необходимость того, чтобы помнили не только о конкретном индивиде или о его заслугах, что лишь подчеркивает его социальный статус, а именно о том, чтобы его дело было продолжено, а результаты труда были бы полезны будущим поколениям. Ощущение данной потребности работником происходит в середине 40-х годов жизни и продолжается практически до конца мотивированной трудовой деятельности работника.

Сохранение достигнутых результатов достижимо несколькими путями:

- подготовкой собственной смены, т. е. учеников, которые будут продолжать в своей собственной деятельности, то, что было заложено учителем;

- публикацией и последующим переизданием своих идей в виде книг или других форм печатной продукции, в т. ч. публикации на Интернет-порталах;

- продолжением собственной трудовой деятельности в тех учреждениях, где люди раньше работали, в виде консультантов, экспертов, или занятия каких-либо почетных должностей, чтобы личным участием способствовать сохранению результатов своей деятельности. Все эти моменты тем или иным образом связаны с активным интеллектуальным трудом, будь то труд «учителя» в качестве подготовки смены, творца или консультанта.

С точки зрения управления производительным интеллектуальным трудом, любой руководитель, заинтересованный в его эффективных результатах должен путем проведения устного опроса или анкетирования персонала выявить какие потребности из вышеуказанных наблюдаются у подчиненных, и проведя корреляцию с возрастом работников, мотивировать их в соответствии с выявленными социально обусловленными потребностями и имеющимися в его арсенале средствами мотивации и инструментами стимулирования.

Заключение

В данной монографии, авторы поставили своей целью провести анализ различных теоретико-методологических аспектов, такого еще не до конца изученного явления как интеллектуальный труд, и реализации методов управления им в современных социально-экономических условиях России.

В результате проделанного труда можно сделать следующие основные выводы.

1. Интеллектуальный труд, это современная разновидность умственного труда, представляющая собой процесс мыслительной деятельности, применимый в любой сфере экономики и общественной жизни. Однако его особенность заключается в том, что результатом этого труда обязательно должно стать приращение нового научного знания, или же творческого, или управленческого решения.

2. Различные аспекты формирования интеллектуального труда имели место на разных стадиях общественного развития и в социально-экономических формациях. Однако наибольшие возможности для его реализации у работников появились в постиндустриальную эпоху, а также в условиях появления информационного общества и внедрения цифровых технологий.

3. Трудовой потенциал, состоящий из 22 врожденных и приобретенных качеств, является базовой основой интеллектуального труда работников, особенно в части развития профессиональных компетенций и творческих способностей.

4. Одним из наиболее важных разновидностей интеллектуального труда является управленческий труд, функционально применяющийся во всех сферах деятельности. Продуктом интеллектуального труда является управленческое решение, процесс выработки которого в свою очередь является интеллектуальной деятельностью, особенно в случае применения мозгового штурма ряда профессиональных и компетентных экспертов.

5. Интеллектуальный труд работника будет только тогда успешен, когда сфера приложения своих способностей будет выбрана правильно либо с самого начала, либо в процессе смены профессии или специальности. Поэтому и в том, и в другом случае, следует пройти через систему профессиональной

ориентации, как с помощью профессиональных консультантов, так и путем самоопределения с использованием диагностических методик, позволяющих определить наиболее подходящий тип профессионального предпочтения. Только тот работник интеллектуального труда, который сделал правильный выбор профессии, будет успешен в ней, мотивирован и удовлетворен своим трудом.

6. Обучение персонала с одной стороны ограничивает возможности проявления инициативы в рамках интеллектуального труда, так как с процессом познания приходит ощущение, что все новое уже придумано и создано, но с другой стороны если руководствоваться фразой И. Ньютона «Я продвинулся так далеко, потому что стоял на плечах гигантов», то невозможно развивать науку и другие сферы общественной жизни с помощью интеллектуального труда, если не изучить предшествующий опыт великих открытий и достижений.

7. Продукты интеллектуального труда могут быть созданы только компетентными людьми, поэтому руководству необходимо направлять и поощрять усилия своих работников для развития их профессиональных компетенций. Для этого важно проводить полноценную оценку профессиональных качеств и персональной деятельности работников, в том числе, используя приведенную в работе авторскую методику.

8. Для реализации эффективного интеллектуального труда, особенно управленческого, а также полноценного раскрытия интеллектуальных способностей, необходимо использовать все инструменты, имеющиеся в арсенале развития персонала. Это и технологии адаптации персонала, особенно вторичной (адаптации роста) и методы деловой оценки личностных и деловых качеств работников, и программы командообразования, способствующие появлению коллективного интеллекта в рабочих группах, в том числе в процессе проведения мозговых штурмов и выработки совместных управленческих решений.

9. Ни один успешный результат не может быть достигнут работником, у которого отсутствует мотивация к своему труду. Однако в случае получения результатов труда обычных наемных работников, может иметь место стимулирование персонала, побуждающее работников к кратковременной

мотивационной активности. Но при анализе процесса интеллектуального труда, и соответственно его продукции, необходимо, чтобы творчески ориентированный или управленческий работник был реально внутренне мотивирован на достижение цели и получение успешного результата. Поэтому можно выделить 6 групп мотивационных факторов интеллектуального труда, описываемых разными мотивационными теориями и концепциями, но собранными авторами в единое целое для формирования методики мотивационного управления интеллектуальным трудом работников организации.

Таким образом, описанные и проанализированные в данной монографии теоретико-методологические аспекты позволяют использовать приведенные методы и методики в практическом плане для повышения эффективности управления интеллектуальным трудом работников организации и способствуют приращению научного знания в области организации труда, как одной из важнейших сфер экономики труда и управления персоналом.

Список используемых источников и литературы

1. Ананченкова П. И. Трансформационные процессы на рынке труда и их влияние на развитие корпоративного обучения // Труд и социальные отношения. 2020. № 2. С. 88–97.
2. Баландина О. В., Вешкурова А. Б., Филимонова И. В., Шапиро С. А. Формирование новых профессиональных и личностных компетенций преподавателей высшей школы в условиях цифровизации экономики // Труд и социальные отношения. 2020. № 3. С. 93–113.
3. Белл Д, Тоффлер Э. Теория постиндустриального общества. URL: <http://lektsiopedia.org/lek-20793.html> (дата обращения 20.07.2020).
4. Большой коммерческий словарь. М.: Изд-во Эксмо, 1996.
5. Большой юридический словарь. URL: <http://enc-dic.com/legal/Informatizacija-6590> (дата обращения 15.07.2020).
6. Большой энциклопедический словарь. Научно-популярный журнал SCNC.ru: URL: <http://scnc.ru/enc.php> (дата обращения 15.07.2020).
7. Борисова Ю. В., Шапиро С. А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников промышленных предприятий: монография. М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2012.
8. Вашаломидзе Е. В. Применение содержательных мотивационных моделей в целях социально-трудовой диагностики работников организации // В сборнике: Костинские чтения. Сборник материалов первой международной научно-практической конференции. 2018. С. 138–143.
9. Вашаломидзе Е. В., Столярова В. А. Теоретические подходы к определению мотивации профессиональной деятельности государственных служащих // МИР (Модернизация. Инновация. Развитие). 2016. Т. 7. № 4 (28). С. 66–70.
10. Вашаломидзе Е. В., Столярова В. А. Методы оценки уровня компетентности государственных служащих и его влияние на результаты их профессиональной деятельности // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. Т. 5. № 4. С. 35–39.

11. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2004.
12. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации // Мотивация и оплата труда 2005. № 2, № 3. С. 52–61; С. 2–6.
13. Дейвенпорт Т. Зарабатывая умом. Как повысить эффективность деятельности работников интеллектуального труда М.: ЗАО «Бизнес-Олимп», 2011.
14. Докторович А. Б. Воспроизводство социального и человеческого потенциалов / Труд и социальные отношения. 2010. № 1. С. 11–18.
15. Еникеев М. И. Общая психология. М.: ПРИОР, 2000.
16. Иноземцев В. Л. Социально-экономические проблемы XXI века. Попытка нетрадиционной оценки. М.: 1999.
17. Истоки российского менеджмента / под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Луч», 2002.
18. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: стратегическое направление развития социально-трудовых отношений: Монография. Ростов н/Д.: Изд-во Рост. ун-та, 2003.
19. Карташова Л. В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2006.
20. Климов Е. А. Психология профессионала. М.: Издательство «Институт практической психологии», Воронеж; НПО «МО-ДЭК», 1996.
21. Кон И. С. Социология личности. М.: Наука, 1967.
22. Краткий психологический словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского, М.: Политиздат, 1985.
23. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. М.: УЦ «Перспектива», 1997.
24. МакКлелланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007.
25. Маслоу А. Мотивация и Личность. СПб.: Евразия, 1999.
26. Меньшикова О. И. Образование как основа формирования и развития интеллектуального потенциала трудовых ресурсов // В сборнике: Высшее образование для XXI века. Доклады и материалы. Редколлегия: Крылова Е. Б., Царегородцев Ю. Н., Башина О. Э. 2016. С. 47–51.

27. Мескон М. Х., Альберт Ф. Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.

28. Павлов И. П. Полное собрание сочинений, том III, «Физиологическое учение о типах нервной системы, темпераментах тожд». М.; Л.: Издательство Академии Наук, 1951.

29. Плотников А. В. Человеческий фактор в управлении: социально-гуманитарные аспекты менеджмента / под ред. д. э. н. О. А. Страховой: учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999.

30. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом М.: Аспект-пресс, 2008.

31. Развитие теории и практики экономики труда / Галяева Е. В. и др.: коллективная монография под ред. проф. А. И. Рофе, доцента С. А. Шапиро. Москва-Берлин, 2017.

32. Репкина О. Б. Управленческие решения. М.: Российская академия предпринимательства, 2005.

33. Рофе А. И. Еще раз о рабочей силе и человеческом капитале. Труд и социальные отношения. 2010, № 3. С. 18–25.

34. Рофе А. И. Экономика труда. М.: Кнорус, 2015.

35. Рымарева А. С. Разъяснение мотивационного механизма корпоративной культуры посредством преодоления недостатков теории А. Маслоу Изд-во Евразийского международного научно-аналитического журнала «Проблемы современной экономики», № 3 (19), 2006. URL: <http://www.m-esonopu.ru> (15.06.2020).

36. Современные проблемы экономики труда и пути их решения / Алексашина Т. В. и др.: коллективная монография под науч. ред. И. А. Епишкина, В. Н. Никитина, С. А. Шапиро. Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019.

37. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991.

38. Толковый словарь живого великорусского языка Владимира Даля. Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1955.

39. Тонконог В. В., Ананченкова П. И. E-learning как инструмент развития компетенций сотрудников в корпоративной образовательной системе. Путеводитель предпринимателя. 2018. № 38. С. 159–170.

40. Трудовой потенциал организации. Сайт «Управление персоналом». URL: <http://upravlenkam.ru/page307/page535/index.html> (дата обращения 20.06.2020).

41. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2000.
42. Управление персоналом организации под ред. А. Я. Кибанова, М.: ИНФРА-М, 2014.
43. Федорова А. А. Корпоративная культура в системе управления организацией: диссертация... кандидата экономических наук, М., 2005.
44. Филатова Л. О. Компетентностный подход к построению содержания обучения как фактор развития преемственности школьного и вузовского образования // Дополнительное образование. 2005. № 7. С. 9–11.
45. Шапиро С. А. Анализ трудовых ценностей в социальной саморегуляции работников, совмещающих работу с обучением // Материалы VII международной социологической Грушинской конференции «Навстречу будущему. Прогнозирование в социологических исследованиях». Ответственный редактор А. В. Кулешова. 2017. С. 216–222.
46. Шапиро С. А. Методика оценки деятельности и профессиональных компетенций работников управленческого труда // Путеводитель предпринимателя. 2015. С. 460–468.
47. Шапиро С. А. Модель трудовых мотивационных состояний работников организации // Мотивация и оплата труда. 2015. № 3. С. 194–200.
48. Шапиро С. А. Мотивационные факторы управления интеллектуальным трудом // Путеводитель предпринимателя. 2013. № 17. С. 317–324.
49. Шапиро С. А. Организационное поведение. Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019.
50. Шапиро С. А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в экономике Российской Федерации. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017.
51. Шапиро С. А. Циклическая концепция мотивации труда // Труд и социальные отношения, 2012, № 6. С. 21–28.
52. Шапиро С. А., Ананченкова П. И. Управление трудовой карьерой работников организации. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017.
53. Шапиро С. А., Вашаломидзе Е. В. Экономические воззрения ученых нового времени на проблемы труда. В сборнике:

Методология и философия экономической науки. Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции, приуроченной к 100-летию Республики Башкортостан и юбилею проф. Барлыбаева Х. А. Под научной редакцией Г. М. Россинской, Уфа, 2019.

54. Шапиро С. А., Мандрусова Э. С. Характерология личности. Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018.

55. Шапиро С. А., Потапова Е. В. Совершенствование профессиональных компетенций как фактор повышения эффективности труда работников коммерческих банков: монография. М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2012.

56. Шапиро С. А., Разумовская Н. Е. Про железные дороги. Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018.

57. Шапиро С. А., Самраилова Е. К. Управление интеллектуальным трудом и капиталом. М.: ИД «АТИСО», 2015.

58. Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Вешкурова А. Б. Формирование конкурентоспособности работников организации. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017.

59. Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом. М.: Кнорус, 2016.

60. Шаталова Н. И. Организационная культура. М: Издательство «Экзамен», 2006.

61. Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности, М.; Берлин, Директ-Медиа, 2015.

62. Швецов А. Н. Информационное общество: теория и практика становления в мире и в России. М.: КРАСАНД, 2012.

63. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2008.

64. Шредер Н. Г. и др. Профессиональная этика и этикет. М.: Научная книга, 2009. URL: <https://kartaslov.ru/> (дата обращения 10.07.2020).

65. Шульц Т. Инвестиции в людей: экономика и качество населения. М.: 1981.

66. Энциклопедия «Кругосвет» URL: www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye_nauki/filosofiya/KULTURA.html (дата обращения 10.06.2020).

67. Энциклопедический словарь. М.: «Большая советская энциклопедия», 1955.

68. Harris P. R., Moran R. T., Managing Cultural difference, Gulf Publishing Company, 1991.
69. Kroeber A., Kluckhohn C. Culture: A critical review of concepts and definitions // Cambridge, MA: Peabody Museum. 1952.
70. McGregor D. The Human Side of Enterprise. N. Y., 1960.

**Вашаломидзе Елена Валерьевна
Шапиро Сергей Александрович**

**Теоретико-методологические аспекты
управления интеллектуальным трудом
работников организаций**

Монография

Текст приводится в авторской редакции

Ответственный редактор *Ю. Барabanщикова*
Верстальщик *Е. Топленникова*

Издательство «Директ-Медиа»
117342, Москва, ул. Обручева, 34/63, стр. 1
Тел./факс: +7 (495) 334-72-11
E-mail: manager@directmedia.ru
www.biblioclub.ru



Издайте свою книгу у нас!

Издательство «Директ-Медиа» публикует учебники, монографии, литературу NON-FICTION, аудиокниги, новые издания и те, что с годами не утратили своей актуальности, коллективные научные сборники.

Наше издательство берет свои корни в книгоиздательских традициях и технологиях Германии. Мы – лидеры современного книгоиздательского процесса, охватывающего цифровые образовательные платформы для школ и вузов, издание электронных и печатных книг. Нашу продукцию отличает высокое полиграфическое качество и высокотехнологичный процесс продвижения книги.

Наши авторы – ведущие ученые и преподаватели страны. За 20 лет работы в России нами издано более 10 000 изданий учебной, академической и научно-популярной литературы.

Приобрести наши книги можно в интернет-магазине DIRECTMEDIA.RU и в ЭБС «Университетская библиотека онлайн» (BIBLIOTHECA.RU), в книжных и в интернет-магазинах страны.

***Хотите приобрести книгу издательства «Директ-Медиа»
или издать свое произведение?***

Мы ждем Вас!

www.directmedia.ru

Email: manager@directmedia.ru

Tel.: 8-800-333-6841 (звонок бесплатный)

Вернуться в каталог учебников и монографий

<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>

