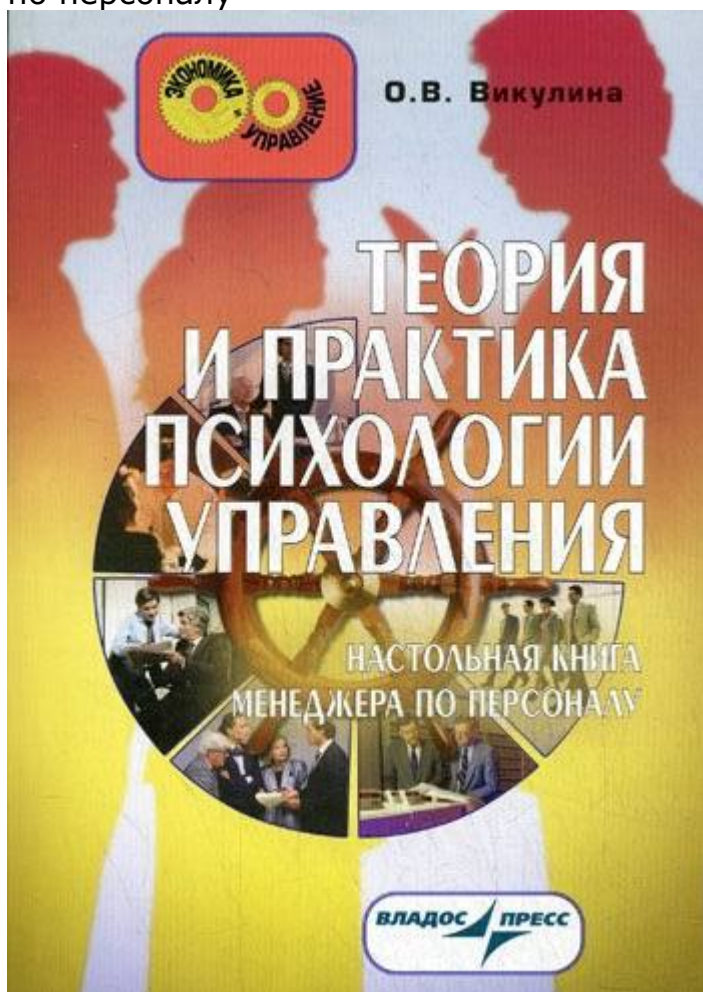


Ольга Васильевна Викулина

Теория и практика психологии управления настольная книга менеджера по персоналу



#### Аннотация

Практические рекомендации, содержащиеся в данной книге, носят универсальный характер и могут быть применены на любом малом предприятии независимо от его профиля и специфики деятельности.

Издание адресовано студентам гуманитарных вузов при изучении ими психологии управления и менеджмента, рассчитано на руководителей малых предприятий, менеджеров по персоналу, которым по роду своей деятельности приходится совмещать обязанности специалистов по делопроизводству, психологов, а также всем, кто интересуется проблемами психологии личности и бизнеса.

#### Введение

##### Глава I

1. Менеджмент. Функции и роли менеджера по персоналу
2. Документооборот. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом

Основные виды документов предприятия

Организационные документы

Распорядительные документы

Справочно-информационные документы

Документы по личному составу

Глава II

1. Поиск и подбор персонала

2. Телефонные переговоры

Громкость

Окраска звучания голоса

Мелодия речи

Скорость речи

Отчетливость или артикуляция

Режим или течение речи

Правила телефонного разговора

3. Собеседование

Методы и приемы отбора персонала

Язык тела. Мимика

Стиль рукопожатия

Характерологические особенности личности

Психология общения

Навыки активного слушания

4. Конкурсные испытания или тестирование

5. Процедура введения в должность

Обзор статей ТК РФ

Гарантии при приеме на работу

Оформление трудового договора

Приказ о приеме на работу

Документы о материальной ответственности

Трудовая книжка

Личная карточка

Личное дело

Должностная инструкция

6. Методы и приемы адаптации персонала

Глава III

1. Командообразование

Типы корпоративной культуры

Принципы служебной этики

2. Методы управления персоналом

3. Планирование и развитие карьеры

4. Оценочные методы деятельности персонала

5. Теории мотивации и их практическое применение

6. Трудовая дисциплина. Вознаграждение. Методы компенсации

7. Наказание (штраф)

Обзор статей ТК РФ

Глава IV

1. Источники стрессов и конфликтов в организации

2. Стратегии управления стрессами и конфликтами

3. Увольнение. Реакция на возникающий стресс

4. Обзор статей ТК РФ

5. Увольнение в связи с сокращением

6. Секреты увольнения, как «—» превратить в «+»

Глава V

## Введение

Настоящее издание представляет собой практическое пособие по подбору кадров и управлению персоналом. Это курс саморазвития и самосовершенствования в области практического человековедения и психологии управления персоналом. С помощью этой книги можно не только самосовершенствоваться, но и получить практическую помощь в обучении и познании ваших коллег и подчиненных, а также поможет повышению общей эффективности управленческой деятельности в вашем коллективе.

В основу этого курса положен обобщающий практический опыт работы государственных и коммерческих предприятий с учетом действующих нормативно-методических документов Российской Федерации.

Для удобного чтения пособие составлено из пяти глав. В каждой части приводятся материалы соответствующих документов с действующим стандартом (ГОСТ Р 6.30–97, Требования к оформлению документов).

Первая глава «Выстраивание системы структурированного менеджмента в организации» освещает некоторые теоретические положения менеджмента, чтобы читатель мог получить необходимые сведения о теории, а также о структуре и системе управления персоналом.

Во второй главе «Практика психологии подбора и комплектования персонала» даны основные положения для отработки приемов и методов конкурсного отбора сотрудников и их комплектование. Как отличить профессионала от дилетанта? Как провести собеседование? На эти и другие вопросы можно найти ответы в этой главе.

Третья глава «Теория и практика психологии управления» представляет рекомендации и советы, которые можно использовать, чтобы высветить моменты, о которых вы, возможно, не подозреваете.

Четвертая глава «Приемы и механизмы психологии, применяемые при стрессах и конфликтах» – своеобразный практикум, который позволит применить определенные знания техники и приемов снятия стрессов на практике.

Пятая глава «Ключи к искусству управления» включает психологические тесты, тренинги и самые разнообразные материалы, которые помогут задуматься о своем месте в жизни, о работе, о правильном использовании своего потенциала.

Практические рекомендации, содержащиеся в данной книге, носят универсальный характер и могут быть применены на любом малом предприятии, независимо от его профиля и специфики деятельности.

В работе были использованы зарубежные и российские источники по психологии и менеджменту.

Издание рассчитано на руководителей малых предприятий, их заместителей, менеджеров по персоналу, которым по роду деятельности приходится совмещать обязанности специалистов по делопроизводству, юристов, инспекторов отдела кадров, психологов. Оно может быть также полезным и студентам гуманитарных вузов при изучении психологии управления и менеджмента, а также всем, кто интересуется проблемами психологии личности и бизнеса.

## Глава I

### Выстраивание системы структурированного менеджмента в организации

#### 1. Менеджмент. Функции и роли менеджера по персоналу

Современный мир требует сегодня отказа от устаревших, не оправдавших себя, подходов к проблемам управления, лидерства, менеджмента.

Сегодня менеджмент – рациональное управление современным производством, тесно связанное с улучшением организации на основе постоянного внедрения новых принципов, форм, структур и методов управления с целью повышения эффективности производства, бизнеса.

Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между людьми, включает их в созидательный процесс коллективной трудовой деятельности. Его задача – расширение возможностей персонала, содействие его развитию, обучению и росту, включая эффективный обучающий процесс повышения эффективности трудоотдачи, расстановку по рабочим местам и продвижение по службе.

Менеджер (англ. manager – управляющий) – специалист по управлению производством и обращением товаров, работающий по найму. Менеджер организует работу на фирме, руководит производственной деятельностью сотрудников фирмы. Менеджер является должностным лицом фирмы и входит в средний и высший руководящий ее состав. В отличие от членов наблюдательных и контрольных органов менеджеры наделяются исполнительной властью.

Главное свойство хорошего менеджера – решительность. Многие менеджеры позволяют себе долгую раскачку в процессе принятия решения, что, в некоторых случаях, является не допустимым. Разумеется, менеджер обязан собрать, как можно больше информации и прогнозных оценок. Но в какой-то момент приходится довериться интуиции, пойти на риск.

Во-первых, потому, что даже правильное решение оборачивается ошибочным, если оно принято слишком поздно.

Во-вторых, абсолютной уверенности не существует.

Иногда, если нет на руках информации, приходится опираться на собственный опыт.

Менеджер по персоналу должен обладать недюжинными познаниями в бизнесе и отличными коммуникативными способностями. Выполняемая им работа требует способностей, навыков. Ему должны быть присущи такие качества, как мобильность, быстрота реакции и стрессоустойчивость.

О качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно может добиваться наилучших результатов от каждого из них.

Основная цель менеджмента – достижение высокой эффективности производства, лучшего использования ресурсного потенциала предприятия, фирмы, организации.

В практической деятельности корпорации менеджеру по персоналу приходится побуждать каждого из ее работников вносить свою лепту в общее благо и стремится изыскивать резервы повышения производительности.

Одним из основных становится вопрос о руководстве коллектива, группы, компании, предприятия, управленческой структуры. Лидер – человек, способный объединить и увлечь остальных, пробудить в членах коллектива инициативу, предприимчивость, гибко реагировать на изменение внешних условий. Менеджер по персоналу является связующим звеном между руководителем и служащими.

Управление персоналом призвано обеспечить эффективное взаимодействие человека и организации. Менеджер, налаживая это взаимодействие, должен знать и постоянно отслеживать характеристики личности, которые определяют поведение человека в организации, и параметры окружающей среды, влияющие на включение человека в деятельность организации, а также уметь применять методы эффективной мотивации людей к деятельности.

Менеджеры должны не только обладать умением принимать своевременные решения, но им также принадлежит роль мотиваторов.

Своевременное и юридически правильное информационное обеспечение управления персоналом является основой эффективной работы всего предприятия.

Организационная структура управления персоналом должна соответствовать его размерам и не быть более сложной, чем это необходимо для ведения хозяйственной деятельности и нормальной

работы предприятия, организации, фирмы. Если организация маленькая и руководитель может в одиночку управлять персоналом, применяется элементарная организационная структура. Если же число персонала увеличивается до такого размера, что руководителю трудно управляться в одиночку или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то появляется промежуточный уровень в управлении. Дальнейший рост организации может вызвать возникновение новых уровней в иерархии управления, вследствие чего структура управления персоналом усложняется.

Число структурных единиц и их взаимное расположение также зависит от того, какая техника и технология используется в организации. Структура должна быть построена таким образом, чтобы успешно проводить технико-технологическое и соответствующее кадровое обновление.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций и создаются службы управления персоналом.

Возглавляет организационную структуру фирмы генеральный директор, руководящий отдельными ее подразделениями – бухгалтерия, отдел: административной работы, управления персоналом, контрактации, изготовления рекламной и обучающей продукции, обучения, технического обеспечения, сопровождения (схема 1).

Главная цель по управлению персоналом – обеспечить фирму необходимым персоналом, поддерживать на высоком уровне их квалификацию, создать сотрудникам условия для эффективной работы.

Цели по управлению персоналом могут быть внешние и внутренние.

Внешние цели – связь фирмы с окружающей средой (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с государственными и местными властями, профсоюзами и т. п.):

- Выявление и предупреждение возможных трудовых конфликтов, подготовка предложений руководству фирмы о соответствующей линии поведения с учетом заключенных тарифных соглашений.
- Изучение положения на рынке труда, тенденций развития новых технологий, требований к опережающей подготовке кадров.
- Разработка перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу. Составление должностных инструкций по новым должностям и личностных спецификаций.



- Непрерывное, последовательное планирование в области внешней и внутренней занятости; профессиональный кадровый маркетинг.

- Применение законодательных требований к охране окружающей среды, эргономике и эстетике. Проектирование рабочих мест с учетом ценностных ориентаций в обществе, изменений на рынке труда, в условиях труда и техники безопасности.

Внутренние цели направлены на улучшение отношений фирмы со своими сотрудниками (участие их в управлении фирмой, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т. д.):

- Разработка мер по управлению денежными доходами.

- Создание и непрерывное совершенствование структуры заработной платы с учетом социальных льгот.

- Разработка отдельных статей коллективного договора, касающихся вопросов материального вознаграждения с учетом социальных льгот, изменений на рынке труда, результатов аттестации и уровней должностей в организации.

- Разработка мер по удовлетворению социально-культурных запросов персонала.

- Удовлетворение социально-бытовых и культурных.

Таким образом, служба управления персоналом выполняет одну из главных задач в развитии предприятия – повышение эффективности производства, благодаря своевременному качественному подбору работников по специальности и квалификации, их развитию, обучению и служебному продвижению, а также мотивации персонала.

Главному менеджеру по персоналу подчиняется ряд важных подразделений по работе с кадрами и их социально-бытовому обслуживанию. В организационную структуру службы управления персоналом входят следующие подсистемы – подразделение: найма и увольнения персоналом, планирования персонала, развития персонала, мотивации труда, юридических услуг, социальных льгот и выплат (схема 2).

Подразделение найма и увольнения персонала выполняет следующие функции:

- оформление и учет приема персонала; увольнений и перемещений;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- статистика персонала;
- отбор персонала;
- работа с увольняющимися (беседа, работа со стрессом, предложение других мест работы на этой же фирме).

Подразделение планирования персонала обеспечивает:

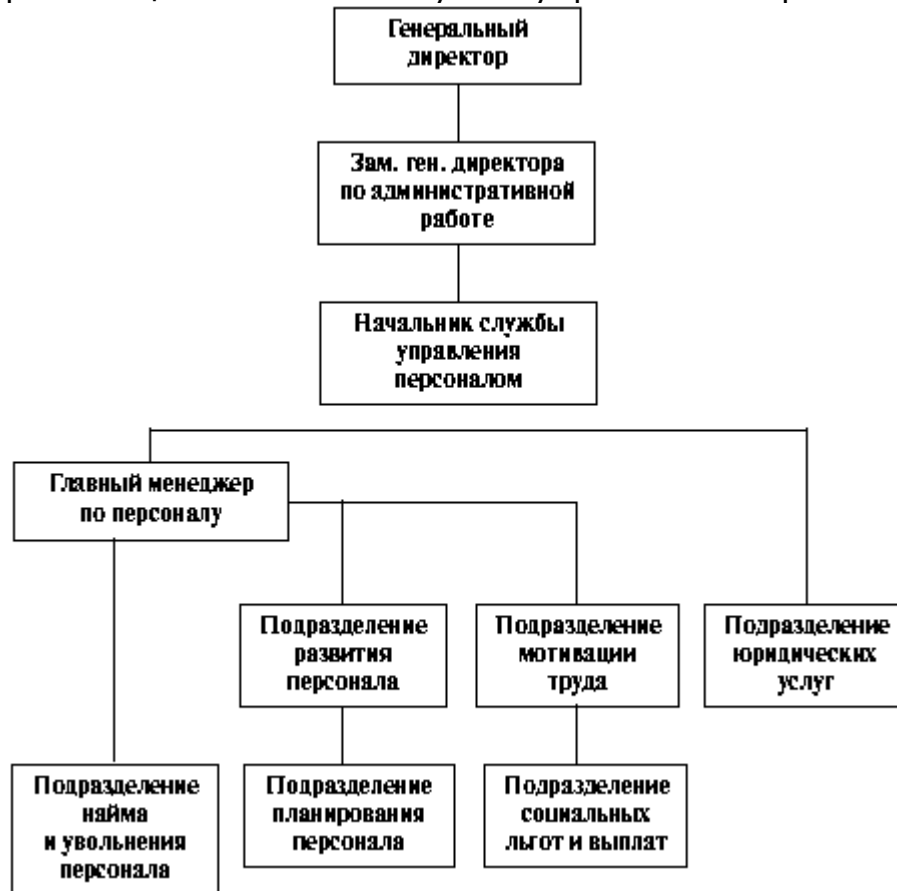
- анализ рынка труда и потребности в персонале;
- взаимосвязь с внешними источниками обеспечения потребности в персонале;
- расчет потребности в персонале и затрат на персонал.

Подразделение развития персонала выполняет:

- обучение персонала;
- работа с кадровым резервом;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- адаптация новых работников;
- деловая оценка персонала.

## Схема 2

### Организационная схема службы управления персоналом



Подразделение мотивации труда играет важную роль в развитии всего процесса управления и включает в себя следующие функции:

- нормирование и тарификация трудового процесса;
- разработка систем оплаты труда;
- использование средств морального поощрения;
- разработка форм участия в прибыли и капитале;
- разработка немонетарных (не денежных) побудительных систем.

Подразделение юридических услуг выполняет:

- решение правовых вопросов трудовых отношений;
- согласование распорядительных документов по управлению персоналом.

Подразделение социальных льгот и выплат занимается:

- обеспечение льготами в соответствии с законодательством;

– расчет и распределение внутрифирменных льгот и выплат. Однако на предприятии с небольшим числом служащих может отсутствовать структурное подразделение, занятое делопроизводством и управлением персоналом. Эти функции, как правило, возлагаются на помощника руководителя предприятия или менеджера по персоналу в одном лице.

Но на крупном предприятии формируется система стратегического управления персоналом (УП). Важным этапом этого процесса является адаптация проектируемой системы и системы управления персоналом (СУП). Для их наиболее эффективного совмещения при внедрении системы стратегического УП используется метод сетевого моделирования, т. е. составление сетевого графика выполнения и контроля работ по совершенствованию СУП в условиях стратегического управления. Для этого необходимо разработать сводный сетевой график работ по совершенствованию СУП на этапе внедрения системы стратегического УП, определить примерную длительность каждого вида работ сетевого графика в днях и ответственных исполнителей по каждому виду работ из числа руководителей предприятия и СУП.

В разных странах концепция управления персоналом выглядит по-разному. Каждая страна разрабатывает свой подход к управлению персоналом организации с учетом своих национальных особенностей, сложившихся многолетних традиций, с учетом ТК и законодательств той страны, в которой организовано производство.

Появившаяся в начале 90-х годов зарубежная литература и ее изучение, а впоследствии и применение концепций нашими руководителями на практике, привела к серьезным изменениям в организации трудовой деятельности и развитии всей производственной сферы. Но полное копирование иностранного опыта привело некоторые фирмы к отрицательному результату, так как не были учтены национальные особенности нашей страны. Можете провести сравнительный анализ подходов к управлению персоналом в разных странах, заполнив табл. 1.

Таблица 1

Концепция управления персоналом в разных странах

| Критерии организации работы | Японский подход                   | Американский подход          | Российский подход |
|-----------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-------------------|
| Основа организации          | Гармония                          | Эффективность                |                   |
| Отношение к работе          | Главное — выполнение обязанностей | Главное — реализация заданий |                   |
| Конкуренция                 | Практически нет                   | Сильная                      |                   |
| Гарантии для работников     | Высокие                           | Низкие                       |                   |
| Принятие решений            | Снизу вверх                       | Сверху вниз                  |                   |
| Делегирование власти        | В редких случаях                  | Распространено               |                   |
| Отношения с подчиненными    | Семейные                          | Формальные                   |                   |
| Метод найма                 | После окончания учебы             | По деловым качествам         |                   |
| Оплата труда                | В зависимости от стажа            | В зависимости от результатов |                   |

## 2. Документооборот. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом

Производственные процессы и задачи управления ими требуют постоянной обработки поступающей информации и создания множества документов как по статусу самого предприятия, так и по организации его производственно-хозяйственной деятельности. При работе с документами необходимо руководствоваться нормативными актами Российской Федерации, которые предусматривают составление документов по определенным правилам, ведение номенклатуры (списка) дел, создание архива организации для обеспечения сохранности ценных документов.

Работа с документами должна быть так налажена, чтобы работникам не приходилось отвлекаться от главных производственных целей предприятия.

Под документом понимается информация, записанная любым способом на том или ином носителе, имеющем реквизиты. Целесообразность – основной принцип организации делопроизводства и критерий оценки состояния документооборота. Не важно, каким образом ведется делопроизводство на вашем предприятии – традиционным способом или на основе современного безбумажного обмена электронными

документами, в любом случае документирование и работа с документами должны осуществляться по установленным правилам.

Документирование процессов и событий отражает их взаимосвязи, обеспечивает сравнимость, преемственность и возможность оперативного корректирования. Постоянное и систематическое документирование производственно-хозяйственной деятельности – гарантия качества управления, непрерывности и устойчивости развития предприятия.

Для нормального процесса выработки, обоснования и принятия управленческих решений главному менеджеру приходится значительную часть своего рабочего времени использовать для работы с документами: получать их из других подразделений, от своего начальника и изучать, а также самому разрабатывать документацию в соответствии с возложенными на него функциями.

Своевременное и юридически правильное информационное обеспечение управления персоналом является основой эффективной работы всего предприятия. Виды документов по функциям и задачам управления персоналом включены в Общероссийский классификатор управленческой документации.

Руководители предприятий несут персональную ответственность за документальный фонд предприятия и обязаны знать основы законодательства России «Об Архивном фонде РФ и архивах», «Об информации, информатизации и защите информации», «О бухгалтерском учете и отчетности» и т. п., исполнять требования государственных стандартов и ведомственных инструкций.

Общее делопроизводство в России регламентируют следующие нормативные акты и инструктивные материалы:

1. Сборник положений «Единая государственная система делопроизводства. Основные положения». М., 1975.
2. ИСО 216:1975. Писчая бумага и виды печатных материалов. Потребительские форматы. Серии А и В.
3. ГОСТ 9327. Форматы бланков документов.
4. Государственная система документационного обеспечения управления (ГСДОУ). Общие положения. М., 1991.
5. Типовая инструкция по делопроизводству в министерствах и ведомствах Российской Федерации. М., 1994.
6. Федеральный закон «Об информации, информатизации и защите информации» от 20.02.1995 г. № 24-ФЗ.

7. ГОСТ 6.30–97. Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. М., 1997.

8. ГОСТ Р 51141-98. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. М., 1998.

Но большинство из них требуют серьезной переработки в связи с изменением условий в стране, внедрением компьютеров и современной оргтехники.

#### Основные виды документов предприятия

Все многообразие документов, проходящих по общему делопроизводству, можно разделить на: организационные, распорядительные, справочно-информационные, по личному составу предприятия и бухгалтерского учета и отчетности.

Организационные документы – документы, необходимые для учреждения предприятия и организации его производственно-хозяйственной деятельности.

Часть из них составляет Комплект учредительных документов предприятия, куда входят:

- Заявление в регистрационную палату.
- Протокол № 1 собрания учредителей.
- Учредительный договор.
- Устав предприятия.
- Свидетельство о регистрации предприятия в регистрационной палате.
- Свидетельства о регистрации в органах статистики, налоговой инспекции, пенсионном и страховых фондах, государственном реестре и т. п. организациях.

Первая часть документов выдается или заверяется внешними организациями. Вторая часть составляет комплекс взаимоувязанных документов, регламентирующих текущую деятельность на предприятии и организацию работы трудового коллектива. Эти документы разрабатываются на предприятии и утверждаются его руководством. Сюда входят:

- Структура предприятия.
- Штатное расписание.
- Текущие планы и программы деятельности.

- Положения о структурных подразделениях.
- Внутренний распорядок на предприятии.
- Должностные инструкции сотрудников.
- Инструкция о ведении делопроизводства и т. д.

Эти документы, а также документы бухгалтерского учета и отчетности, документы планирования, финансирования и кредитования обычно включают в раздел «Организационные документы» в качестве подразделов.

Распорядительные документы – разновидность организационных документов, но дополнительно имеющих указание, что, кому, к какому сроку необходимо сделать. Их порой объединяют одним понятием «организационно-распорядительная документация».

На предприятии в основном используются распорядительные документы, заверяемые одним лицом: приказ, распоряжение, указание и поручение.

Коллективным распорядительным документом может быть Протокол собрания (совещания, заседания и т. п.), если в него по результатам голосования включены поручения конкретным лицам с указанием сроков исполнения.

Справочно-информационные документы – документы, содержащие факты, данные, характеристики и другие сведения, необходимые предприятию в его производственно-хозяйственной деятельности. К ним относятся: служебные письма и телеграммы, отправляемые и получаемые через отделения связи; а также их заменители – телетайпы, телексы, телефаксы, письменные и звуковые документы электронной почты, телефонограммы. Сюда же входят: справки, акты, протоколы; докладные, служебные и объяснительные записки; отчеты, прогнозы, аналитические и другие материалы.

Документы по личному составу предприятия – документы, характеризующие работников и их трудовые правоотношения с администрацией предприятия и другими сотрудниками. К ним относятся: личное заявление, приказ о назначении на должность, листок по учету кадров, автобиография, копии свидетельств и аттестатов и др. документы, объединяемые в комплект «Личное дело», а также Трудовая книжка и различные учетно-отчетные карточки.

Государственные и муниципальные организации могут направлять на предприятие документы, регулирующие различные вопросы его деятельности (налогообложение, охрана окружающей среды и т. п.). Эти документы составляют отдельную группу нормативных документов государственных органов.

В самостоятельную группу можно выделить коммерческие контракты (договоры) – основные документы предпринимательской деятельности.

Все перечисленные документы относятся к организационно-распорядительным документам (ОРД). Исключение составляют финансово-бухгалтерские документы, особенности составления и обработки которых регламентируются специальными инструкциями.

Особенности оформления документов, таких как: Технический проект, Экономическое обоснование, Акт, Протокол, Штатное расписание, Структура предприятия и т. п., заключаются в следующем. На этих документах обязательно проставляются реквизиты:

- 1) наименование документа;
- 2) гриф утверждения;
- 3) гриф согласования;
- 4) регистрационный индекс документа;
- 5) город или место подготовки;
- 6) код формы документа;
- 7) № экземпляра;
- 8) визы согласования;
- 9) подпись; 10) печать.

Практически все документы, за исключением писем и их заменителей (телекс, телетайп, телефакс и т. п.), имеют наименование: Заявление, Справка, Служебная записка, Приказ, Акт, Протокол, Трудовое соглашение, Договор, Контракт, Штатное расписание, Структура предприятия и т. д.

Организационные документы

К документам, разрабатываемым каждой организацией, также относятся положения о подразделениях, должностные инструкции, Правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, штатное расписание, таблицы функциональных взаимосвязей подразделений аппарата управления, таблицы функционального разделения труда в каком-либо подразделении, оперограммы отдельных управленческих процедур и т. д.

Структура и штатная численность.

Руководителю предприятия, особенно на первых порах, приходится самому решать, кто, на каких условиях будет выполнять ту или иную

работу либо отвечать за определенный участок хозяйственной деятельности. Первоначальные наброски структурной схемы предприятия, как правило, предшествуют созданию таких необходимых документов, как «Структура и штатная численность», «Штатное расписание».

В документе «Структура и штатная численность» определяются все структурные подразделения предприятия, должности, необходимые в каждом подразделении, а также количество работников. Организационная структура предприятия должна соответствовать масштабам его хозяйственной деятельности.

Что касается требований, предъявляемых к документу «Структура и штатная численность», то он должен соответствовать уставу предприятия. Составляется документ на общем бланке предприятия, подписывается заместителем директора, согласовывается с главным бухгалтером и утверждается директором предприятия. Гриф утверждения заверяется печатью.

Наименование предприятия

СТРУКТУРА И ШТАТНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ

УТВЕРЖДАЮ  
Руководитель предприятия  
(подпись) И.О.Ф.

Дата

№

Дата  
печать

| Наименование структурных подразделений и должностей | Штатная численность |
|-----------------------------------------------------|---------------------|
|                                                     |                     |

Заместитель руководителя  
предприятия

(подпись)

И.О.Ф.

Визы  
Штатное расписание.

В штатном расписании уточняется численный и должностной состав предприятия, указывается месячный фонд заработной платы.

Штатное расписание составляется на бланке предприятия и содержит перечень должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы.

Подписывает штатное расписание заместитель руководителя предприятия, визирует главный бухгалтер, а утверждает руководитель предприятия. В грифе утверждения указываются общая штатная численность предприятия и месячный фонд заработной платы. Гриф утверждения заверяется печатью.

Наименование предприятия

**ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ**

Дата

**УТВЕРЖДАЮ**

штат в количестве \_\_\_\_\_

единиц с месячным фондом

заработной платы \_\_\_\_\_

рублей

Руководитель предприятия

(подпись)

И.О.Ф.

Дата

печать

| Наименование должности | Количество штатных единиц | Должностные оклады | Надбавки     |        | Месячный фонд заработной платы | Примечание |
|------------------------|---------------------------|--------------------|--------------|--------|--------------------------------|------------|
|                        |                           |                    | персональные | прочие |                                |            |
|                        |                           |                    |              |        |                                |            |

Заместитель руководителя предприятия (подпись)

И.О.Ф.

Главный бухгалтер

Подпись

И.О.Ф.

Дата

**Положение о персонале.**

В положении о персонале предприятия отражаются вопросы организации работы предприятия, оплаты труда работников; порядок предоставления отпусков, командирования сотрудников; права и обязанности сотрудников и администрации и т. п.

Положение о персонале обсуждается и согласовывается на собрании трудового коллектива, визируется юристконсультom, подписывается заместителем руководителя и утверждается директором предприятия.

**ПОЛОЖЕНИЕ О ПЕРСОНАЛЕ**

«\_»\_2006 г.

Наименование предприятия

**УТВЕРЖДАЮ**

Руководитель предприятия (подпись) И.О.Ф.

«\_»\_\_\_\_\_2006 г.

1. Общие положения.
2. Прием на работу.
3. Права и обязанности.
4. Рабочее время и время отдыха.
5. Отпуск.
6. Командирование, временное откомандирование и перевод на новое место работы.
7. Заработная плата, социальное страхование и компенсации.
8. Меры поощрения и дисциплинарные меры.
9. Освобождение от работы.

Заместитель руководителя (подпись) И.О.Ф.

Визы

Должностная инструкция.

Функции, права и обязанности сотрудника предприятия определяются в должностной инструкции. В закрепленные трудовым законодательством обязанности любого работника входит соблюдение правил, предусмотренных должностной инструкцией.

На основании должностной инструкции составляется трудовой договор (контракт) с работником. В тексте трудового договора сложно указать все должностные обязанности работника. Между тем может возникнуть ситуация, когда нерадивого работника нужно наказать или даже уволить за неисполнение обязанностей, не оговоренных в трудовом договоре. Если при этом работнику не выдавалась должностная инструкция в письменном виде либо он не расписывался под ней, то любое дисциплинарное взыскание, особенно увольнение, может повлечь за собой судебное разбирательство. И работодатель впоследствии может проиграть дело в суде. Таким образом, должностная инструкция незаменима в случае возникновения в трудовых правоотношениях конфликтных ситуаций или споров.

Разработанная должностная инструкция согласовывается с юристом предприятия и утверждается руководителем предприятия. Все существенные изменения в этот документ вносятся приказом директора (зам. директора) предприятия.

Должностная инструкция содержит разделы:

1. Общие положения.
2. Функции.
3. Должностные обязанности.
4. Права.
5. Ответственность.
6. Взаимоотношения по должности.

В разделе 1 (общие положения) устанавливаются: область деятельности специалиста; порядок его назначения и освобождения от должности, замещения во время его отсутствия; квалификационные требования; подчиненность специалиста; должностные лица, которыми он руководит. В данном разделе перечисляются нормативные документы, которыми должен руководствоваться специалист, в процессе осуществления своей деятельности.

В разделе 2 (функции) перечисляются основные направления деятельности специалиста.

В разделе 3 (должностные обязанности) определены конкретные виды работ, выполняемые специалистом.

В разделе 4 (права) устанавливаются права, необходимые специалисту для выполнения возложенных на него обязанностей.

В разделе 5 (ответственность) указывается, за что конкретно несет ответственность данный специалист.

В дополнение к основным разделам должностной инструкции может быть введен раздел 6, регулирующий трудовые взаимоотношения между должностными лицами. Этот раздел может устанавливать круг служебных связей, порядок и периодичность предоставления отчетов, планов и других документов, периодичность предоставления отчетной информации и др.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом, что достигается путем разработки и применения ряда документов организационно-распорядительного, методического, нормативного и иного характера, которые устанавливают нормы, права, требования, методы, используемые в процессе управления (табл. 2). Подобные документы разрабатываются как в самой организации, так и в органах государственной власти и управления.

Таблица 2

## Документооборот главного менеджера по персоналу службы управления персоналом

| Функции главного менеджера по персоналу                                                           | Получает документацию                                                                                                                      | Разрабатывает документацию                                                                                                                                                                          | Передает документацию                                                                                                                                                                   | Примечание                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Проведение работы по изучению деловых и профессиональных качеств линейных руководителей           | 1. Личные дела из подразделения найма и отбора персонала (НПОП) на работаующих.<br>2. Анкеты и рекомендации на вновь принимаемых на работу | 1. Предложения о зачислении в резерв или о замещении вакантной должности; служебная записка с обоснованием отказа.<br>2. Предложение о приеме на работу или служебная записка с обоснованием отказа | 1. Заместителю генерального директора по административной работе; начальнику службы управления персоналом.<br>2. Начальнику Сл. УП; в подразделение НПОП для подготовки проекта приказа | Личные дела передаются в подразделение НПОП |
| Осуществление контроля за режимом работы АО                                                       |                                                                                                                                            | 1. Докладная записка.<br>2. Докладная записка с проектом приказа                                                                                                                                    | Начальнику Сл. УП                                                                                                                                                                       | С визой юрисконсультанта на проекте приказа |
| Контроль за выполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по вопросам подбора, |                                                                                                                                            | Докладная записка с проектом распоряжения                                                                                                                                                           | Начальнику Сл. УП                                                                                                                                                                       | Виза юрисконсульта                          |

|                                                                                                                                                                          |                                                        |                                                              |                                                                                                 |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| расстановки и перемещения кадров                                                                                                                                         |                                                        |                                                              |                                                                                                 |                          |
| Руководство и организация работы подразделения найма и отбора персонала, группы социальной инфраструктуры, медицинского пункта, а также кураторство работы юрисконсульта | Указание начальника Сл. УП                             | Протоколы производственных заседаний                         | Начальнику Сл. УП, руководителям подразделений Сл. УП                                           |                          |
| Участие в составлении и обосновании смет фонда соцкультбыта и осуществление совместно с проф. комитетом контроля за их исполнением                                       | План мероприятий по соцкультбыту, коллективный договор | Смета фонда соцкультбыта. Протокол проверки                  | Начальнику Сл. УП, заместителю генерального директора по экономике                              |                          |
| Организация работы по обеспечению медпункта и столовой необходимым инвентарем и оборудованием                                                                            | Служебная записка руководителей подразделений          | Заявки на закупку инвентаря, оборудование и ремонт помещений | В отдел материально-технического снабжения, отдел главного механика и ремонтно-строительный цех | Виза финансового отдела  |
| Рассмотрение совместно с профкомом заявлений                                                                                                                             | Заявление работников                                   | Протоколы рассмотрения жалоб и заявлений;                    | Руководителям соответствующих подразделений                                                     | Заключение юрисконсульта |
| и жалоб работников по вопросам соблюдения трудового и административного законодательства                                                                                 |                                                        | докладные записки                                            |                                                                                                 |                          |

## Распорядительные документы

В процессе деятельности предприятия появляется необходимость различного рода распорядительных документов, к которым относятся приказы по основной деятельности, распоряжения, решения.

Приказы по основной деятельности.

Приказ – это нормативный документ, издаваемый директором предприятия для решения каких-либо задач (производственных или связанных с персоналом предприятия).

Приказы по организации работы предприятия, финансирования, по планированию, отчетности, снабжению, реализации продукции и другим производственным вопросам относятся к приказам по основной деятельности.

Подготовка приказа включает следующие стадии:

- изучение существа вопроса и сбор необходимых сведений;
- составление проекта приказа;
- согласование проекта и согласование руководителем. Обычно руководитель поручает подготовить проекты приказов специалистам предприятия. Оформляются приказы на общем бланке предприятия или на бланке приказа.

После названия вида документа проставляется дата и номер. Датой приказа служит дата подписания руководителем. Нумеруются приказы в валовом порядке с января по декабрь в пределах года (№ 1, № 2 и т. д.).

Приказы по основной деятельности нумеруются и ведутся отдельно от приказов по личному составу (персоналу предприятия).

Заголовок приказа должен отвечать на вопрос «О чем?», например: «О реорганизации предприятия» и т. п. Недопустимо использовать заголовки типа: «Приказ по предприятию» или «Приказ генерального директора».

Текст приказа состоит из двух частей. В первой, констатирующей, части указываются основания для издания приказа. Такими основаниями могут быть:

- нормативные документы государственных, муниципальных органов;
- решения совета директоров, общих собраний акционеров;
- производственная необходимость.

Констатирующую часть приказа опускают, если причина его издания очевидна и не нуждается в разъяснении.

Во второй, распорядительной, части приказа пишут: «кому» (исполнителю или структурному подразделению), «что сделать» (указывают конкретную работу), «до какого числа» (сроки окончания). Начинается распорядительная часть приказа со слова «ПРИКАЗЫВАЮ».

Когда исполнителю дается постоянное поручение, срок исполнения в приказе может отсутствовать. Если поручений несколько, текст приказа состоит из пунктов. Каждый пункт начинается с красной строки. В

последнем пункте указывается лицо или структурное подразделение, которое осуществляет контроль, за исполнением приказа в целом. Если пункт о контроле отсутствует, выполнение данного приказа контролирует руководитель предприятия лично.

В случае необходимости в приказе перечисляются ранее изданные документы (приказы, решения), которые отменяются этим приказом.

Если приказ вводит в действие какие-либо документы (инструкции, правила, положения), то они оформляются в виде приложения к приказу. В правом верхнем углу таких документов ставится:

«Приложение к приказу директора ЗАО «Стилар» от 01.04.05 г. № 7».

После того как текст приказа составлен, согласовывают и подписывают.

Проекты приказов могут согласовываться с главным бухгалтером, юрисконсультom или другими должностными лицами предприятия. Согласование приказа оформляется визой.

Подписывает приказ руководитель или его заместитель, которому предоставлено такое право.

Приказ вступает в силу с момента подписания, если в тексте не указан другой срок введения его в действие.

После издания приказа секретарь-референт организует ознакомление сотрудников предприятия с этим документом. Один экземпляр приказа вывешивается на стенде объявлений. В нижней части второго экземпляра документа или на обороте листа ответственные за его исполнение сотрудники пишут слово «ознакомлен», ставят подпись и дату ознакомления.

При необходимости подписанный приказ копируется секретарем и раздается исполнителям для работы.

В аналогичном порядке осуществляется работа с такими управленческими документами, как решения и распоряжения. Приказ о внесении изменений в штатное расписание.

Изменения в структуру и штатную численность предприятия вносятся приказом директора.

Приказ должен иметь заголовок, содержать основание для внесения изменения и сами изменения.

Визирует приказ заместитель руководителя по работе с персоналом, подписывает руководитель.

После внесения изменений в структуру и штатную численность работник кадровой службы (исполнитель) делает отметку об исполнении с простановкой подписи и даты.

Наименование предприятия

ПРИКАЗ

Дата № \_\_\_\_\_

О внесении изменений в штатное расписание

В связи с \_\_\_\_\_

(основание)

ПРИКАЗЫВАЮ:

Внести в штатное расписание предприятия следующие изменения:

1.

2.

3.

Директор предприятия (подпись) И.О.Ф.

Визы

В дело № \_\_\_\_\_

Подпись исполнителя

Дата

Распоряжение.

Распоряжения издаются директором (зам. директора) по оперативным вопросам повседневной производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Распоряжения оформляются на общем бланке предприятия и подписываются директором или его заместителями.

Текст распоряжения должен содержать:

– конкретное задание (работу);

– ответственного исполнителя;

– срок исполнения.

Данный документ оформляется аналогично приказу, меняется лишь реквизит «наименование вида документа», и в тексте вместо слова «ПРИКАЗЫВАЮ» употребляются слова «ПРЕДЛАГАЮ» или «ОБЯЗЫВАЮ».

Наименование предприятия

## РАСПОРЯЖЕНИЕ

Дата № \_\_\_\_\_

О проведении диспансеризации сотрудников

В связи с участвовавшими случаями заболеваний в осенне-зимний период работников предприятия и срывов производственных заданий

ПРЕДЛАГАЮ:

1. Пройти всем работникам предприятия диспансеризацию в поликлинике № \_\_\_\_ до \_\_\_\_ 06.
2. Наиболее часто болеющим сотрудникам сделать прививки против вирусных заболеваний.
3. Контроль за выполнением распоряжения возложить на заместителя директора Ю.М. Левшина.

Директор предприятия (подпись) И.О.Ф.

Визы

В дело №

Подпись исполнителя Дата

Часто распоряжения отдаются сотрудникам в устной форме. Документирование распоряжений производителя, когда они имеют

важное значение для деятельности предприятия или содержат правовые аспекты.

Решение.

Решение представляет собой документ коллегиального органа (совета директоров, собрания акционеров и т. п.), составляемый по производственным вопросам. Оформляются решения аналогично другим распорядительным документам, с использованием слов «РЕШИЛ» или «РЕШИЛИ». Подписывают решения председатель и все члены коллегиального органа или председатель и секретарь.

Наименование предприятия

РЕШЕНИЕ

Дата № \_\_\_\_

Об участии в выставке «Корпоративные сети связи»

На основании координационного плана от \_\_\_\_\_ Совет директоров ЗАО  
« \_\_\_\_\_ »

РЕШИЛ:

1. С целью привлечения новых потребителей \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Председатель Совета (подпись) И.О.Ф.

Члены совета (подпись) И.О.Ф.

(подпись) И.О.Ф.

Справочно-информационные документы

К этому разделу относятся документы, которые содержат факты, данные, характеристики и другие сведения, необходимые предприятию в его производственно-хозяйственной деятельности.

Письма оформляются на бланках для писем и содержат следующие реквизиты: адресат, заголовок к тексту, текст, отметку о наличии приложений (если они имеются), подпись руководителя, фамилию исполнителя, его телефон, адрес электронной почты. Текст письма может содержать самые различные сведения. При этом содержание письма должно быть лаконичным, убедительным и конкретным. Факты и события следует излагать объективно, а все иные обстоятельства сути дела необходимо освещать достаточно полно, кратко и ясно.

Начало письма может иметь следующие варианты обращения:

- Уважаемый Петр Иванович!
- Господин Гусев!
- Иван Федорович!
- Уважаемые господа!
- Уважаемый господин Гусев!

Название вида документа в письмах не указывается. Исключение составляет гарантийное письмо.

Письма составляются в двух экземплярах: первый экземпляр после регистрации в журнале исходящих документов отправляется адресату, а второй – хранится в деле.

Справка – информационный документ. Он составляется для отражения хода или состояния производственно-хозяйственной деятельности, подтверждение должности, стажа, зарплаты или каких-то конкретных действий сотрудников. Справки внутреннего назначения печатаются на стандартном листе бумаги и подписываются исполнителем. Справки, передаваемые во внешние организации, печатаются на бланках предприятия, подписываются его руководителем и главным бухгалтером и обязательно заверяются печатью.

Докладная записка – информационный документ, но сообщающий о факте отклонения в производственно-хозяйственной деятельности от установленных требований, о нарушении трудовой или технологической дисциплины и требующий в связи с этим определенных действий.

Служебная записка – документ, носит рекомендательный характер. Его содержание может быть основанием для определенных действий, например, для решения вопросов материально-технического оснащения

подразделения, перевода или поощрения сотрудников, премирования или награждения трудового коллектива и т. п.

Объяснительная записка – документ, в котором работник или руководитель подразделения объясняет причины некоторых фактов производственно-хозяйственной деятельности, действий и поступков конкретных сотрудников. Обычно это причины невыполнения поручения, задания, чрезвычайного происшествия или аварийной ситуации.

Докладные, служебные и объяснительные записки составляются по форме заявления, от руки, на стандартном листе бумаги.

Как и Заявление, они содержат реквизит адресата (Ф.И.О. и должность руководителя), должность, Ф.И.О. и подпись автора, наименование документа и дату его составления.

Единые требования и правила оформления документов управления устанавливаются независимо от того:

- государственное предприятие или коммерческое;
- каким видом деятельности занимается предприятие;
- как ведется делопроизводство.

Выполнение единых правил оформления документов обеспечивает:

- юридическую силу документов;
- качественное и своевременное составление и исполнение документов;
- организацию оперативного поиска документов.

Любой документ состоит из ряда элементов (даты, текста, подписи), которые называются реквизитами. Документ каждого вида имеет определенный набор реквизитов.

Наименование документа. В соответствии с ГОСТ 6.30–97 оно размещается по центру бланка, если штамп линейный, или у левого края листа над текстом документа, если штамп угловой.

Закрытое акционерное общество  
**ЗАО «ЕвроТрейд»**

107078, Москва, Б. Рогожский пер., 8, тел: 342-53-75, факс:..., р/с... в КБ«...», к/с..., БИК....

**пояснительная записка**  
к технико-экономическому обоснованию проекта

Регистрационный номер, Место и Дата регистрации. В соответствии с ГОСТ 6.30–97 эти реквизиты размещаются в следующем порядке:

Регистрационный номер документа проставляется рядом с его наименованием; место регистрации (город, район) – слева от наименования и немного ниже его. Дата регистрации, № экземпляра, код формы документа располагаются справа от наименования.

Визы согласования помещаются после реквизита Подпись. Каждая из них состоит из должности, подписи, расшифровки и даты согласования.

#### Документы по личному составу

Трудовые отношения предприятия с работником регулируются Кодексом законов о труде (КЗоТ) Российской Федерации. На основании статей кодекса на предприятии должен быть установлен единый порядок оформления приема, увольнения и перевода сотрудников на другую работу. Совокупность документов, в которых зафиксированы периоды трудовой деятельности сотрудников, называется документацией по личному составу (кадрам, персоналу). К таким документам относятся:

- трудовые контракты (договоры), заключенные предприятием с работником;
- приказы по личному составу (о приеме, увольнении, переводе сотрудника);
- трудовые книжки;
- личные карточки формы Т-2;
- личные дела;
- лицевые счета по заработной плате;
- личное заявление.

Документы по личному составу требуют особой тщательности и аккуратности при оформлении. Кроме того, им должна быть обеспечена сохранность на протяжении длительного срока.

При работе с документами по личному составу следует учитывать, что персональные данные (сведения о фактах, событиях и обстоятельствах трудовой деятельности и личной жизни) граждан Закон относит к категории конфиденциальной информации.

Заявление – чаще всего это письменное обращение частного лица с какой-либо просьбой в организацию или к ее официальному представителю с указанием своего имени и фамилии, места проживания или социального положения, заверенное личной подписью автора.

Заявление пишется от руки на чистом листе бумаги, а в качестве реквизита адресат в правом верхнем углу листа проставляется Ф.И.О. и

должность официального представителя организации. Под текстом заявления проставляется подпись автора и дата обращения.

Заявление официального органа печатается и оформляется по форме делового письма на фирменном бланке с реквизитами.

Более подробно документы по личному составу рассматриваются в главе II.

## Глава II

### Практика психологии подбора и комплектования персонала

#### 1. Поиск и подбор персонала

Успешное развитие любого предприятия зависит от многих факторов, в том числе и от работающих там людей. А главное от того, насколько правильно они расставлены, организованы в команду, обучены и мотивированы.

Но прежде чем организовывать и обучать сотрудников, их надо подобрать. Рынок труда достаточно богат, однако квалифицированные опытные специалисты и при этом добросовестные сотрудники – явление достаточно редкое. На их поиск уходит много времени.

В небольших компаниях подбором персонала занимается сам директор, но в более крупных структурах эта трудоемкая и профессиональная деятельность возложена на директора (менеджера) по персоналу, начальника отдела кадров, администратора, руководителя подразделения, который выполняет распоряжения первого лица и действует в интересах различных подразделений компании.

Каким образом найти подходящую кандидатуру на ту или иную должность? Рассмотрим наиболее типичные способы подбора персонала.

Первый способ – это опора на внутренние резервы, которые могут существовать в самой организации. Менеджер приступает к поиску по базе данных предприятия, стараясь найти кандидатов, которые по профессиональным признакам максимально подходят к вакантной позиции. Чем выше квалификация менеджера, тем лучше он читает «между строк» и понимает, кто стоит за той или иной информацией.

Второй способ – самостоятельные действия по поиску или подбору. Можно попытаться найти персонал через родственников и знакомых и предложить им выполнение работы на заранее определенных условиях. Положительная сторона этого способа подбора, заключается в том, что кандидаты на вакантную должность прямо или косвенно вам знакомы или информацию о нем вы получаете из достоверных для вас источников. Но есть у этого способа подбора и подводные камни. Случается, что такие работники отбывают свой рабочий день от и до.

Они просто хотят жить без волнений и дожидаться указаний, что им следует делать, а это рано или поздно приведет развитие предприятия в тупик, так как отсутствует главная движущая сила – мотив (подробнее см. далее).

Третий способ – публикации объявлений в средствах СМИ. Можно проанализировать предложения на рынке труда рабочей силы, оттолкнуться от объявлений желающих найти или сменить работу. Либо можно опубликовать собственное объявление в газетах типа «Работа для вас», «Из рук в руки», «Работа сегодня», в журналах «Работа и зарплата», а также разместить объявление на страницах в Интернете, если вы подыскиваете специалистов среднего и высшего звена. А затем заняться отбором лучших кандидатов из числа тех, кто откликнулся на ваше предложение. При этом следует обращать внимание и на людей, не являющихся опытными специалистами, но трудолюбивых, ответственных. Поначалу таким работникам приходится уделять много внимания, координировать их действия и даже иногда тратить средства на дополнительное обучение. Однако практика показывает, что работодатели могут рассчитывать на то, что спустя время у них будут сотрудники, которым можно поручить любое ответственное задание или участок работы. Кроме того, когда встанет вопрос о расширении того или иного подразделения, то выбор новых работников можно доверить таким зарекомендовавшим себя на предприятии специалистам. Стимулирующими фактами при этом могут быть рост карьеры либо повышение оплаты труда.

Приведем примеры заявок, которые работодатель направляет в средства СМИ и агентства:

ООО\_\_\_\_\_приглашает на постоянную работу (на конкурсной основе) высококвалифицированных специалистов по изготовлению кожаной одежды:

- Технолога швейного производства
- Утюжильщиков
- Портных
- Раскройщиков.

Испытательный срок – два месяца. Специальное образование обязательно. Стаж работы от двух лет. Оплата сдельная. Рабочий график – два дня через два.

Станция метро\_\_\_\_\_. Тел.\_\_\_\_\_.

Контактное лицо\_\_\_\_\_.

При этом, если необходимо, то указываются дополнительные требования:

- Прописка
- Карьерный рост
- Обучение
- Социальные льготы и др.

Четвертый способ – использование внешних консалтинговых услуг, которые берут на себя организацию работы по комплектованию штата сотрудников. Спектр консалтинговых услуг, непосредственно и опосредованно связанных с деятельностью по поиску и подбору персонала, предлагаемых на современном рынке, достаточно широк и разнообразен. Можно обзвонить несколько кадровых служб и выяснить, какая из них предложит наиболее приемлемую схему работы по подбору высококвалифицированных специалистов из числа соискателей, успешно прошедших профессиональное и психологическое тестирование.

Любой из этих требований может быть достаточно эффективен для поиска претендентов на вакантную должность. Но прежде чем выбирать какой-либо способ для подбора персонала, работодатель должен четко сформулировать свои требования по конкретной вакансии.

В интересах профессионального отбора и оптимального распределения кадров особенно важно выявить профессиональные качества, которые дифференцируют людей по их уровню профессиональной деятельности и в период осуществления этой деятельности остаются устойчивыми. Столь серьезный подход к выбору персонала предприятия оправдывается при необходимости пригласить работников на ключевые посты предприятия.

Сегодня перечень специальностей обширен и многообразен, происходят значительные изменения в пределах отдельных специальностей. Технологические процессы в любой отрасли профессиональной деятельности постоянно совершенствуются, поэтому даже опытные специалисты вынуждены периодически повышать свою квалификацию.

Учитывая серьезные изменения на рынке труда и повышение требований к специалистам различных вакансий, сегодня меняется и подход к составлению заявок на вакантную должность. Для этого, необходимо знать не только общие сведения о кандидате: образование, опыт работы в той или иной сфере деятельности, профессиональные навыки, знания языков, чтобы правильно сформулировать свои требования. Но нужна информация и о компании, ее месте на рынке, а также сообщить о характере и графике предлагаемой работы, размере оплаты, о выполнении служебных командировок, имеются ли перспективы роста. Все это следует указать в своей заявке.

Столь подробные сведения позволяют сэкономить время при общении с кандидатами на должность. Приему на работу обычно предшествуют телефонные переговоры, собеседование, конкурсные испытания или тестирование. Многое зависит от опытности менеджера, его умения читать «между строк», выбрать из множества резюме именно тех людей на первоначальном этапе, которые по профессиональным качествам максимально подходят к вакантной позиции предприятию.

Телефонные переговоры. В практической деятельности менеджеру по персоналу нужно уметь внимательно слушать, устанавливать контакт с клиентом, беседуя с ним по телефону. Учитывая, как много сегодня проводится деловых операций внутри предприятия и вне его по телефону, менеджеру необходимо обладать навыками общения, этикетом телефонных переговоров, презентации себя и компании, а также психологическими приемами воздействия на собеседника при общении и контроля над разговором.

При беседе с соискателем вакансии менеджеру необходимо выяснить, умеет ли этот человек доходчиво излагать свои мысли, убеждать и вообще общаться по телефону, как он производит самопрезентацию, какими знаниями, навыками и умениями обладает.

Чем выше коммуникативная компетентность менеджера, т. е. умение слушать и говорить, тем правильней будет осуществлен выбор при первом телефонном отборе претендента на вакантную должность. После этого можно приступить к следующему этапу.

Собеседование. Прежде чем пригласить потенциального работника на собеседование, нужно предварительно ознакомиться с его резюме. Внимательный анализ сведений, изложенных в столь лаконичном документе, каким является резюме, способствует созданию первого впечатления о претенденте на должность, позволяет сделать вывод о его возрасте, семейном положении, опыте работы, стремлении повышать свой образовательный уровень. Для выяснения мельчайших нюансов, от которых может зависеть успех подбора, необходима личная встреча. Первое впечатление работодателя о кандидате на ту или иную вакансию имеет подчас решающее значение. Но их выбор может быть ошибочным, поэтому профессионал не спешит с принятием решения, так как хорошо представляет себе, что требуется руководству. Он хорошо разбирается в людях и не будет автоматически отказывать кандидатам, которые производят неблагоприятное или необычное первое впечатление. На результаты собеседования влияют искренние, продуманные ответы на вопросы, и другие, не менее значительные факторы: внешний вид, умение подать себя соответствующим образом, уверенность в себе, коммуникабельность, манера общения, стиль поведения и т. д. Беседа с кандидатом на должность может длиться тридцать минут и более.

Конкурсные испытания или тестирование. Сегодня при приеме на работу некоторые фирмы используют тесты или другие испытания для

соискателей вакансии. Эффективность результатов тестирования зависит от условий, в которых оно производится. Эти условия должны быть максимально приближены к рабочим. Кроме того, подобрать тест, который разработан на основе методики, позволяющей смоделировать особенности и характер предстоящей работы. В таких случаях от кандидата требуется проявить максимум такта, терпения, профессиональных навыков и умения убеждать. Когда результаты собеседования, итоги тестирования устраивают работодателя, а предложенные им условия работы – претендента на должность, то прошедший испытание кандидат, приглашается на работу.

## 2. Телефонные переговоры

Работа менеджера по персоналу, кроме способностей, навыков, хорошего знания практической психологии, требует стрессоустойчивости и умения слушать и говорить.

Чтобы постичь характер человека, нужно обладать некоторыми психологическими и методическими приемами изучения личности, доступными каждому интересующемуся этой проблемой.

Благодаря телефонному общению с кандидатом, менеджер по персоналу может выявить давно и прочно автоматизировавшиеся речевые привычки, особенно ярко проявляющиеся в общении по телефону. Речь – функция в высшей степени социальная, с ней связан огромный пласт опыта воздействий со стороны других людей. Язык, речь – самое лучшее, самое честное зеркало всего, что происходит в организации, в обществе и вообще в жизни. К ней всегда предъявлялось очень много требований со стороны людей, обладавших на тот момент властью и авторитетом – учителей, в частности. С речью связана весьма объемная память о чьих-то замечаниях, одергиваниях, передразниваниях. Люди, профессионально общающиеся сегодня по телефону – т. е. далеко за пределами своего естественного социокультурного круга, – во многом друг для друга почти иностранцы. Опыт телефонного общения дает возможность настроить свой слух на паравербальные компоненты речи.

Голос человека – весьма характерная черта в общем впечатлении. По голосу мы можем определить многие профессии, например, учителей, профессиональных военных, священников. Человек размышляет больше над смыслом своих слов, чем над тем, как он их говорит. Следовательно, речь идет о нефальсифицированных, первичных проявлениях и поэтому они должны содержать больше информации.

Отсутствие пауз, «бесконечное предложение», монотонность интонации, обилие несущественных комментариев – все это связано между собой. Поэтому необходимо при общении по телефону уметь выделять отдельные составляющие как в своей речи, так и в речи клиента, как те или иные характеристики воспринимаются «на том конце провода», и наметить схему возможных воздействий тогда, когда речь клиента создает проблемы в коммуникации (табл. 3).

Таблица 3

Составляющие речи

| Вербальные составляющие речи                                                                                            | Паравербальные составляющие речи                                                                                                                                                             | Невербальное сопровождение речи                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <p>Словарь</p> <p>«Грамматика» (порядок слов, используемые грамматические конструкции)</p> <p>Интонационный рисунок</p> | <p>Громкость (относительная и абсолютная)</p> <p>Темп (абсолютный и относительный)</p> <p>Высота тона (абсолютная и относительная)</p> <p>Рисунок пауз</p> <p>Тембральные характеристики</p> | <p>Поза и смена поз</p> <p>Жесты</p> <p>Движения глаз</p> <p>Мимика</p> |

Более 2/3 представления о собеседнике зависит от паравербальных характеристик, а формирование впечатления занимает буквально секунды и затем начинает влиять на ход разговора.

«Тело человека – древний и тонкий инструмент, оценивающий для нас неосознанные аспекты общения и участвующий в формировании наших сообщений путем невербальных и паравербальных реакций. Тело реагирует на значимые оттенки речевых сообщений так, как если бы собеседник реально присутствовал рядом, а не находился на другом конце города, а то и континента. Например, когда на нас повышают голос по телефону, мы напрягаем именно те группы мышц, которые в случае чего защитят нас от удара, помогут убежать или дать сдачи: индивидуальные различия велики, но все они – различия между разными физическими реакциями. Они не переходят в действие, не разряжаются и ведут к утомлению»[1]. Если напряжение не может быть использовано позитивно, важно научиться сбрасывать или «отпускать» его – с тем, чтобы оно не вмешивалось в последующее общение с другими телефонными собеседниками, не создавало неблагоприятного фона.

Взаимосвязи между голосом и характером до сих пор еще наукой однозначно не установлены, однако можно с высокой вероятностью говорить о правильности последующих положений. Звучание голоса, его тембр, сила, интонация – все это произвольные проявления человека, которые несут в себе уникальные черты его личности. По тому, как человек разговаривает, опытный психолог или очень наблюдательный и проницательный человек может составить полную характеристику говорящего.

Громкость

Большая или малая громкость – это проявление, по сути, большой или малой изначальной жизненной силы и происходящей от нее уверенности:

Является ли явно громкий голос истинным или он «сделан» для сокрытия слабости («горлопан»), компенсации страха путника, который ночью в лесу начинает громко петь?

Является ли явно слишком тихий голос при общей напряженности истинным или актерским приемом для достижения заданной цели?

Большая громкость голоса: истинная сила побуждений (жизненная сила) или кичливость и важничанье из-за нехватки самокритики или владения собой, как у пьяных, или в припадке гнева.

Малая громкость голоса при спокойном течении речи: «оставаться в себе», сдержанность, скромность, такт, ненавязчивость или нехватка жизненной силы, слабости человека.

Малая громкость голоса при колеблющемся течении речи: робость, боязнь «выйти за пределы себя», боязливость (неразговорчивость).

Сильные изменения в громкости: эмоциональность, соответствующая внутреннему интенсивному сопереживанию и волнению.

Малые изменения в громкости: дисциплина эмоциональной жизни (особенно при большой громкости) или же недостаток живости чувств.

Нерегулярные колебания слабой громкости голоса: нехватка витальности, стойкости, склонность к быстрой сдаче при первых же трудностях.

Неясное запутанное подчеркивание (акцентирование): нехватка внутренней включенности в обсуждаемое дело. Более общее значение – нехватка интереса и душевной живости вообще.

Окраска звучания голоса

Особенно большое значение имеют верхние и нижние тона и звучащие гласные. Они определяют благозвучие и резонанс. Нам всем знакомы такие впечатления от голоса: темный, разноцветный, светлый-теплый, холодный-мягкий, сладкий, твердый, грубый, шершавый-полный, глубокий, богатый, тонкий, плоский, режущий, острый, глухой, пушистый, грязный, жирный, маслянистый, пронзительный, визгливый, металлический, бесцветный.

Так непосредственно передаются психические качества. Самое простое – мягкость или твердость, тепло или холод в голосе человека.

Металлически звучащий голос говорит об энергии и твердости.

Елейный, жирно-мягкий голос происходит от фальшивой дружелюбности, при сильном соскальзывании голоса к пафосу.

Особенно важно следующее различие, которое можно легко улавливать уже после короткой тренировки слуха.

Вокальная речь (сильное подчеркивание звучания гласных): определенность темперамента и чувств, хотя и не всегда контролируемые вестники страстей, в общем же «добряки». Типичен – баварский диалект.

Консонантная речь (гласные отступают на второй план перед остро акцентированными согласными): определенность разума и воли, точно анализирующий рассудок. Типичен здесь прекрасный французский язык, какой можно услышать у многих высокоинтеллектуальных французских политиков и юристов.

### Мелодия речи

Имеется в виду – подъемы и падения высоты тона, называемые также модуляциями.

Слабая мелодия, т. е. одинокая высота тона: действует монотонно, усыпляюще. Монотонный голос всегда имеет в себе нечто скрытое, зажатое:

«+»: редко, при сохранении определенной высоты тона, что нелегко: управляемая энергия, дисциплина, деловитость, трезвость;

«—»: недостаток открытости жизни, заинтересованности и живости, следовательно, малые возможности для душевных переживаний или вариаций. Робость, стесненность, страх публичных выступлений. У многих ораторов рутинные повторы одного и того же, вместо истинного внутреннего участия.

Сильная мелодия, т. е. высота голоса меняется в широких пределах:

«+»: открытость, большая восприимчивость души и чувств, многообразие интересов, внутренняя живость, богатые и многообразные душевные переживания, богатство настроений при внутренней свободе (нет достойных упоминания «зажатостей»);

«—»: лишь редко, может быть, из-за недостатка внутренней дисциплины и интеллекта.

Падающая мелодия, т. е. падение высоты тона к концу предложения, при оставшейся прежней громкости: вероятно, слабая воля, известная мягкость, очевидно, склонность к депрессии.

Ритмичные колебания мелодии: выражены оживленные, но внутренне уравновешенные люди со значительными способностями к творчеству и развитию.

Неритмичные колебания мелодии, т. е. неравномерные, немотивированные повышения и падения тона: внутренняя неуравновешенность, отсутствие стабильности вплоть до лабильности основных структур.

### Скорость речи

Скорость речи соответствует господствующему состоянию темперамента или так называемому темпу жизни. Ее трудно произвольно изменить, в лучшем случае лишь на короткое время. При истинной внутренней включенности специфический темп речи снова восстановится.

Общее впечатление: речь медленная, спокойная, неспешная, медлительная, «волочащаяся» в противоположность быстрой, беспокойной, торопливой, поспешной, кувыркающейся.

Оживленная, бойкая, вплоть до торопливой, манера говорить, быстрый темп речи:

«+»: темпераментный, оживленный, импульсивный, живой, уверенный в себе, беспрепятственно самовыражающийся (при ненарушенном течении речи);

«—»: неподвижный, бездеятельный, вялый, туповатый, часто робкий, колеблющийся.

Ускоряющийся темп речи (и жестикуляция): говорящий весь погружен в свой предмет, он вдохновлен тем, о чем говорит.

Замедляющаяся скорость речи (и жестикуляции): наступление задумчивости, «включение» внутренних тормозов по поводу сказанного, потеря уверенности, известная покорность из-за усталости или истощения (вопрос о жизненной силе!).

Заметные колебания скорости речи: вероятно, легко возбудимый человек, неуверенность, недостаток уравновешенности.

### Отчетливость или артикуляция

Наше восприятие чужой речи часто дает нам впечатление ясного, твердого определенного, четкого уверенного или же неясного, нетвердого, расплывчатого, неуверенного голоса.

Ясное и четкое произношение слов, отчетливое произнесение звуков, а также окончаний и частиц, т. е. отчетливая артикуляция (четкие движения челюсти): внутренняя дисциплина, осознанная

сформированность, жизненная позиция. Потребность в ясности, представлении себя другим. Недостаток живости.

Неясное, нечеткое и расплывчатое произношение (нижняя челюсть не движется совсем или движется мало): недостаток критического отношения к самому себе, внутренней сформированности, уступчивость, неуверенность, мягкость, вялость воли, любовь к покою, связанность чувственными впечатлениями.

Произношение форсированно-отчетливое, переартикулированное, сделанное, манерное, форсированное проявляется в ударе на первом слоге.

Тенденции к усилению непонятности своего языка, например, в почти вводящей в аффект манере говорить некоторых высокообразованных англичан: тенденция к введению неясности словесной завесы для самозащиты. Несколько форсированная скрытность, стремление к употреблению своим положением, избегание однозначной позиции до тех пор, пока это возможно, бессознательное стремление всегда иметь сзади дверь для бегства.

Нормально ясная и еще легко понятная, но не блещущая точностью артикуляция: естественно и искренне включенный человек, без какой-либо закулисной подоплеки, вероятно, уравновешенный по натуре.

Режим или течение речи

Необходимо четко отличать живой ритм, в котором все похожее снова и снова сменяется похожим (но не точно таким же) в сходных временных пределах, от жестко отрегулированной цикличности. Жизнь всегда протекает в ритмичной смене своих противоположностей.

Ритмичное говорение (ровное перетекание слов с легкими периодическими колебаниями, более или менее уравновешенным напряжением, более или менее оживленное или спокойное, впечатление органически-чувственное): богатство чувств, уравновешенность, духовное равновесие, скорее радостное постоянное настроение.

Некоторые неравномерности в ритме: соответственно общему впечатлению живой подвижный характер, или – зависимый от эмоций, с недостаточным самоконтролем, нерасчетливый, скорее негативное или неустойчивое постоянное настроение.

Строго цикличное, правильное говорение (впечатление сравнительно твердого, но при этом механического или машинного): управление личностью в целом с помощью сознательного рассудка и воли, сильное сознание переживаемого, напряжение воли, дисциплина, жесткость, любовь к порядку, педантичность, твердость, холодность чувств.

Округло-текущая манера говорить с мягкими переходами отдельных звуков и слов, ритмическое, мелодичное течение колеблющегося вверх и вниз тона, точный и теплый, скорее мягкий и эластичный голос, обычно вокальный, типично для циклотимиков в кречмеровском смысле: глубокая, полная, способная к резонансу эмоциональная жизнь, в крайних формах – елейная.

Угловато-отрывистая манера говорить с разорванными словами в предложениях, внезапными изменениями громкости и тона, совершенно немелодичная, скорее однотонная, голос кажется угловатым и негибким, несоразмерные ударения и паузы, крайний пример – военный командный голос, типично для шизотимиков: трезвое, целесообразное мышление и соответственная организация личности в целом. У известного типа офицеров, учителей или политиков с явной или скрываемой авторитарностью наблюдается:

Форсированная манера говорить с подчеркнутым ударением (первый слог важных в смысловом отношении слов как бы выстреливается, это же бывает и у заик): сверхнапряженность. Форсированная личность, неосознаваемое желание продемонстрировать свою уверенность, силу и решительность. В сильно выраженных случаях – сверхкомпенсация, по крайней мере отчасти, противоположной установки.

Речевое поведение на практике имеет большое значение для верного понимания мыслей и намерений собеседника. А сумеет ли этот человек доходчиво излагать свои мысли, убеждать и вообще общаться по телефону?

## Правила телефонного разговора

### 1. Подготовка к разговору с соискателем:

| 1                                                                                                                                                                                                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Не действуйте импульсивно</li> <li>• Уясните целесообразность (цель) звонка</li> <li>• Определите стратегию разговора, содержание беседы</li> <li>• Зафиксируйте перечень вопросов к соискателю</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• При разговоре постарайтесь получить как можно больше информации относительно «типа характера»</li> <li>• Установите для себя возможную реакцию собеседника на вашу информацию и вопросы</li> <li>• По интонации и словам предикатам определите ведущую репрезентативную систему (РС)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{1}{2}</math> мин — взаимные представления</li> <li>• до 1 мин — введение собеседника в курс дела, информирование о квалификационных требованиях к соискателю по данной вакансии</li> <li>• 3—6 мин — обсуждение обстоятельств существования дела, достижение цели разговора; один из приемов «вопросы—ответы»; ответы можно фиксировать и затем анализировать</li> <li>• <math>\frac{1}{2}</math> мин — завершение разговора, прощание</li> </ul> |

2. Начинайте разговор с представления себя и своей фирмы – и тогда, когда звоните вы, и тогда когда звонят вам, если ваш собеседник не представился сам, при необходимости вполне уместно вежливо поинтересоваться, с кем вы разговариваете. Это удобнее сделать или в начале, или в конце беседы.

3. Старайтесь выслушать собеседника, не перебивая его, но в то же время долго не молчите – подтверждайте ваше участие в беседе краткими нейтральными репликами, иначе у вашего собеседника может возникнуть опасение, что прервалась связь. Если же действительно произошло разъединение, соблюдайте правило: перезванивает тот, кто звонил.

4. Разговаривайте по телефону не громче, чем при очной беседе. Громкая речь по телефону часто менее разборчива, поскольку параметры аппарата выбраны с расчетом на обычный, средний уровень громкости. Не начинайте кричать, если плохо слышите собеседника: вполне возможно, что он слышит вас хорошо.

5. Если вам звонят во время разговора с посетителем, ваши действия могут быть такими:

- попросить позвонившего немного подождать, не вешая трубку (если ваш очный разговор близок к завершению и вам звонит младший по возрасту или положению);
- попросить перезвонить через несколько минут;
- записать его телефон и перезвонить в удобное для вас обоим время.

Держите рядом с телефоном авторучку и бумагу. Чтобы не упускать важные детали разговора, приучитесь делать пометки либо по ходу разговора, либо сразу после его окончания.

Инициатива окончания разговора принадлежит либо позвонившему, либо старшему из говорящих.

### 3. Собеседование

В нашем внешнем поведении проявляется то многое, что в нас происходит и что есть внутри. Только эти проявления нужно уметь распознавать. Задача менеджера по персоналу – овладеть психологическими приемами, методами и умениями, которые ему позволят видеть за отдельными, едва заметными проявлениями рук, глаз, позы, настроение, желание, помыслы другого человека и правильно использовать эти знания.

#### Предварительное собеседование

Менеджер по персоналу после предварительного согласования условий работы и квалификационных требований к кандидату начинает заниматься первичным отбором соискателей по данной вакансии.

В процессе телефонных переговоров, сопоставив и проанализировав два потока информации: требования клиента, рассказ и самооценку

кандидата, менеджер принимает решение о встрече и дальнейшей работе с кандидатом на предварительном собеседовании. Как правило, подходящим на вакантную должность соискателям, предлагается выслать резюме, чтобы более подробно с ним познакомиться.

Предварительное собеседование носит характер обстоятельного выяснения деловых и личностных качеств кандидата, его профессиональных интересов и представлений о возможных перспективах собственного развития и соответствия вакансии.

При проведении собеседования необходимо очень внимательно отслеживать невербальную обратную связь от кандидата. Обычно человек заметно реагирует на какие-либо проблемные моменты.

Резюме – это краткая информация о себе, составленная в письменной форме. В последние годы резюме, пожалуй, самый распространенный документ, с помощью которого осуществляется не только поиск работы, но и отбор претендентов на ту или иную должность.

Отличительной особенностью резюме является изложение сведений об образовании и трудовой деятельности в обратном хронологическом порядке. В графе «дополнительные сведения» может быть указана любая информация: знание иностранных языков, наличие печатных трудов, профессиональные навыки по другой специальности, индивидуальные способности и возможности человека и т. д. Внимательный анализ сведений, изложенных в столь лаконичном документе, каким является резюме, способствует созданию первого впечатления о претенденте на должность, позволяет сделать вывод о его возрасте, семейном положении, опыте работы, стремлении повышать свой образовательный уровень.

Как правило, собеседование состоит из двух частей, очередность которых определяет сам менеджер по персоналу в зависимости от обстоятельств или собственных предпочтений. Цель первой части собеседования – как можно глубже изучить кандидата с точки зрения соответствия вакансии его профессиональным и личностным качествам, а также личным предпочтениям, интересам и мотивации. Вторая часть посвящена более подробному ознакомлению кандидата с предлагаемой работой и ответам на его вопросы.

В ходе собеседования либо непосредственно при трудоустройстве работником составляется анкета. Следует иметь в виду, что все записи в анкете должны быть подтверждены соответствующими документами. Эти данные проверяются работником кадровой службы и заверяются его подписью и печатью предприятия.

В связи с тем, что среди документов, необходимых при поступлении на работу, не значится анкета, работодатель не вправе требовать ее заполнения. Однако, если работник не возражает против того, чтобы

сообщить дополнительные сведения о себе, работодатель от этого только выигрывает.

Статья 19 КЗоТ запрещается при приеме на работу требовать от трудящихся документы помимо предусмотренных законодательством.

В настоящее время все чаще встречается такой документ, как анкета-резюме, в которой присутствуют основные элементы и анкеты, и резюме, а также могут быть дополнительно включены различные задания и вопросы, которые помогут выявить достаточно устойчивые качества личности претендента.

Примерные задания в анкете-резюме:

- Представьте, что вы выиграли большую сумму денег, на что бы вы их потратили:

1. Приобретете квартиру, участок, дачу, автомобиль.
2. Оставьте на обеспечение своей старости.
3. На путешествия.
4. На исполнение своих желаний и капризов.

Ответы:

1. Вы недовольны жизнью. Не выносите ее монотонности, не любите своей работы. Обладаете своей амбицией. Человек вы работающий, но цените независимость. Вы горды, у вас развито чувство собственного достоинства. Не всегда можете бороться за собственную независимость. Бывает, настроитесь, решитесь, а потом идете на попятную.

2. Вы постоянно опасаетесь за свой завтрашний день. У вас много желаний. Среди них доминируют желания спокойствия, стабильности. Вы чувствительны и впечатлительны. Очень трудно сделать вас счастливым человеком.

3. У вас интересный характер. Вам трудно угодить. Много требований, безграничная фантазия – вот ваши главные черты. Вы очень (крайне) эгоистичны.

4. Ваша энергия, темперамент не знают покоя. Вас отмечает непостоянство в личных взаимоотношениях. Вы весьма предприимчивы, с вами можно спокойно жить и на необитаемом острове.

Кандидаты вправе задавать любые вопросы относительно условий и перспектив предлагаемой работы, и некоторые, более подробно узнав

о предложении, отказываются от него. Таким образом, формируется «короткий список», состоящий из трех – максимум четырех кандидатов.

На протяжении всего собеседования менеджер постоянно сопоставляет и анализирует поток информации, идущий от собеседника: мимику, жесты, позы, речь, умение самопрезентации, его требования, соответствие его профессиональных знаний, умений и навыков, внешний вид.

Важно отметить с самого начала, как кандидат:

- открыл дверь;
- вошел;
- представился;
- какое у него резюме и есть ли оно вообще;
- инициативен;
- открыт и эмоционален;
- умеет слышать.

Отбрав наиболее подходящих кандидатов при первичном собеседовании, менеджер по персоналу приглашает на повторное собеседование тех из них, кто проявил интерес к существующей вакансии и наиболее подходит по всем критериям отбора.

Повторное собеседование

После того, как выбор остановился на одном – двух кандидатах, понравившихся больше всего, они приглашаются на повторное собеседование для того, чтобы сравнить их друг с другом, углубленно проверить и попытаться выяснить минимальные пределы компенсационного пакета, на которые каждый из них готов согласиться. При этом, как правило, проходит проверка рекомендаций, психологическое тестирование и проверка по учетам в МВД.

Проверка рекомендаций позволяет получить достаточно определенный ответ относительно деловых и личностных качеств кандидата, проявленных на предыдущих местах работы. Но не всегда эта информация бывает достоверной, так как зависит от того, по каким причинам кандидат был уволен или вынужден уйти с работы.

Психологическое тестирование дает представление о том, что можно ожидать от кандидата в плане его поведения, отношения к работе, каков его потенциал и, соответственно, как лучше его использовать.

Проверка по учетам МВД (или более углубленные проверки с подключением служб безопасности и даже «детективных» методов) бывают не лишними. Например, вы узнаете, что рассматриваемый вами кандидат на позицию, требующую использование офисного автомобиля, часто попадал в ДТП, причем по своей вине, вам придется хорошо подумать перед тем, как предлагать ему работу.

Необходимо помнить:

НЕЛЬЗЯ принимать окончательное решение, пока у вас нет твердой уверенности, что вы будете рады видеть этого человека в вашем офисе.

НЕЛЬЗЯ автоматически отказывать кандидатам, которые производят на вас неблагоприятное или необычное впечатление.

После завершения всех этапов отбора, когда результат собеседования, итоги тестирования устраивают работодателя и менеджера, а предложенные им условия работы – претендента на должность, прошедший испытание приглашается на работу.

...

Шесть способов располагать к себе людей

1. Проявляйте искренний интерес к другим людям.

Если вы хотите иметь друзей, то будьте при встречах с людьми приветливы и душевны.

2. Улыбайтесь!

Поступки «говорят» громче, чем слова, а улыбка «говорит»: «Вы мне нравитесь! Вы делаете меня счастливым. Я рад видеть вас!» Это простой способ произвести хорошее впечатление.

3. Помните, что для человека звук его имени является самым сладким и самым важным звуком в человеческой речи.

Если вы не делаете этого – неприятности не за горами. Если вы хотите научиться располагать к себе людей, то вам необходимо запоминать их имена.

4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других людей рассказывать о себе.

5. Ведите разговор в круге интересов вашего собеседника. Прямой путь к сердцу – это разговор с ним о предметах, наиболее близких его сердцу.

6. Давайте людям почувствовать их значительность и делайте это искренне.

Пользуясь этими правилами, вы сможете добиться успеха, а хорошее настроение будет всегда с вами.

Методы и приемы отбора персонала

При приеме на работу 90 % своих решений менеджер по персоналу принимает, основываясь на результатах собеседования.

Чтобы на основе полученной информации постичь характер человека, определить его профессиональный уровень и установить взаимосвязь черт его личности, необходимо обладать практическим опытом, психологическими приемами и соответствующими знаниями.

Первым таким приемом является изучение внешнего облика человека при встрече с ним лицом к лицу. При этом одежда способна многое «говорить», так как цвет позволяет судить о складе чувств, о содержании духовной сущности, а покрой – об образе жизни человека.

Цвет темперамента. И мужчины, и женщины отдают предпочтение какому-то одному цвету, по крайней мере, не более, чем двум-трем (в зависимости от того, где эти цвета используются – в одежде, обстановке и т. д.). Чувство, которое вызывает у человека какой-либо цвет, может рассказать многое о его характере и эмоциональном складе.

Белый цвет – «идеальный цвет», цвет мечты. Он одновременно передает и блеск света, и холод льда. Этому цвету может отдать предпочтение человек с любым характером, он никогда не отталкивает.

Черный цвет – противостоит белому. Этот цвет может символизировать как торжественность, официальность, так и неуверенность, склонность к депрессии, упрямство.

Серый цвет – любимый цвет рассудительных и недоверчивых натур, которые долго думают, прежде чем принять какое-либо решение. Это также нейтральный цвет, который предпочитают те, кто боится слишком громко заявить о себе. Если же он не нравится, то это показатель импульсивного, легкомысленного характера.

Красный цвет – любят смелые, волевые, властные, вспыльчивые, общительные люди, к тому же альтруисты. У людей, которых этот цвет раздражает, отмечается комплекс неполноценности, страх перед ссорами, склонность к уединению, стабильности в отношениях.

Оранжевый цвет – любимый цвет людей, обладающих интуицией, страстных мечтателей.

Коричневый цвет и все его оттенки предпочитают те, кто твердо, уверенно стоит на ногах. Люди, которым он нравится, ценят традиции, семью. Если же этот цвет неприятен человеку, то это может свидетельствовать о самолюбии, эгоизме и скрытности.

Желтый цвет – свидетельствует об интеллигентности человека, его спокойном характере, непринужденности в отношениях с людьми, легкой приспособляемости. Этот цвет предпочитают те, кто получает удовольствие от возможности нравиться и привлекать к себе людей. Он не приятен людям сосредоточенным, пессимистически настроенным, с которыми трудно завязать знакомство.

Салатный цвет – нравится чаще всего людям властным, которые стремятся навязать свою волю другим, но сами боятся действовать, опасаясь попасть в затруднительное положение.

Розовый цвет – это цвет жизни, всего живого. Те, кому он нравится, жизнерадостные люди, романтически настроенные. У людей прагматичных этот цвет вызывает раздражение.

Фиолетовый цвет – свидетельствует об очень большой эмоциональности, чувствительности, высокой духовности и деликатности человека. Этот цвет также свидетельствует о внутренних изменениях человека, переходе его в другое качество, о желании быть околдованным и самому обладать магической силой.

Синий цвет – говорит об уравновешенности и гармоничности, глубине чувств. Человек чувствует себя приспособленным, принадлежащим коллективу и находится в безопасности. Поэтому синий цвет представляет собой привязанность ко всему окружающему: единение, тесную связь (восприимчивость), отражает потребность человека в порядке, в стабильности.

Зеленый цвет – цвет природы, естества самой жизни, весны. Выражает желание быть здоровым, долго жить, что-то реформировать, провести свои взгляды в жизнь, самоуверенность, настойчивость. Человек, предпочитающий зеленый цвет желает нравиться окружающим, ему необходимо признание, он боится чужого влияния. Тот, кто не любит зеленый цвет, страшится житейских проблем, превратностей судьбы, вообще боится трудностей.

Стиль одежды. Современного делового человека мы выделяем из толпы сразу. По каким признакам? Никто сейчас не будет отрицать, что стиль одежды влияет на успех человека в деловых контактах, а правильно выбранный костюм способствует созданию нужной деловой атмосферы.

Наша одежда – может многое сказать о нашей личности, положении и непременно способствовать нашему имиджу. Большинство людей одеваются неправильно. И конечно, не от сознательного стремления выглядеть хуже своих возможностей.

Чаще всего они уверены, что одеваются красиво и даже модно. Калейдоскоп моды вызвал у женщин ощущение, что все модное самое лучшее. Надо учитывать, что развитие стиля деловой одежды скорее подобно спокойной реке, чем прихотливому потоку. Деловая среда не подвержена сезонным влияниям, и потому деловая одежда достаточно консервативна.

Искусство сочетания элементов одежды всегда должно учитывать цвет, линию, фактуру и стиль. Неумелое комбинирование может сделать внешность блеклой или сильно вызывающей.

О причёске и прочем. Характерные черты делового человека – это чистые, аккуратно причёсанные волосы и начищенная обувь. Прическа должна подходить именно для конкретной среды и обстоятельств. Прическа делает чудеса с человеческим лицом – она может скрыть и торчащие уши, и неправильную форму черепа.

Мужчины с темными волосами выглядят авторитетнее и могут приумножать это впечатление, если будут носить костюм под цвет волос, а волосы – чуть длиннее. Светлым и рыжим не следует носить одежду под цвет волос.

Если внешность невыразительная – можно отпустить усы, бороду. При этом борода и усы должны быть подстрижены и ухожены. Пышные усы и усы-ниточки, жиденькая бородка вызывают неприязнь, отрицательное отношение.

Но конечно, лишь по этим характерным особенностям делать окончательные выводы о личности нельзя. Для того, чтобы лучше понять, что тот или иной человек из себя представляет, необходимо общение с ним, беседа.

При проведении собеседования более эффективным методом является полуструктурированное интервью, модель которого уже зарекомендовала себя не только при приеме, но и в процессе консультирования персонала, работающего в организации.

На протяжении всего полуструктурированного интервью необходимо очень внимательно отслеживать невербальную обратную связь от кандидата. Необходимо обращать внимание на движение рук, кивки головы, мимику, положение ног, параметры голоса. Во время обсуждения определенной темы или произнесении определенного слова движения либо прекращаются, либо усиливаются. Поэтому, это не должно оставаться без внимания и исследования.

Кандидат может сам предложить варианты проведения собеседования, беря инициативу в свои руки, а может сам ждать этого от менеджера по персоналу. Необходимо отследить, насколько подробно и обстоятельно отвечает кандидат, как он реагирует на уточнения, слышит ли собеседника, раскрывается ли эмоционально. Наиболее предпочтительна та ситуация, когда кандидат сам подробно и обстоятельно отвечает на вопросы и информацию не надо из него «вытягивать клещами».

Итак, в интервью можно задать следующие вопросы:

### 1. Какова Ваша цель в работе?

Этот вопрос только на первый взгляд может показаться простым. На самом деле он очень глубокий, затрагивающий область ценностей. Сотрудник, считающий искомую работу возможностью самовыражения, собственного личностного роста, почти всегда успешнее и целеустремленнее. При искреннем ответе на вопрос о цели работы кандидат вкладывает в высказывания душу, выделяя голосом, жестом наиболее значимые для него «ключевые» слова, которые и составляют душевную анатомию кандидата. Безучастно на этот вопрос кандидат может ответить дежурной фразой.

### 2. Что хотелось бы получить от работы?

Один претендент отвечает: хочу удовлетворения, приличную заработную плату, чтоб рядом были интересные люди. Это человек с программой «К» «движение вперед к светлому будущему», так как у него есть к чему идти, стремиться, двигаться.

Другой, с программой «ОТ» «топтанье на месте», отвечает: «Не хочу рутины, однообразия, нищеты». На вопрос: «Куда ты идешь?», он ответит: «Из Москвы!», уточнив: «Да нет! Не откуда, куда!». Он ответит: «Да как куда! Говорю же из Москвы!»

Человек «К» постоянно стремится вперед, предпочитая поиск использованию уже налаженных проектов. Человек «ОТ» немного «автопилот» – он способен поддерживать и сохранять сделанное и организованное. Отсюда ясно, кого необходимо ставить на «голое место», а кому доверять уже налаженный бизнес для постепенного развития.

### 3. Как Вы планируете выполнять свою работу?

На этот вопрос существует два полярных ответа. Один тип людей «проактивные», часто упоминает в своих ответах грамматические конструкции. Первый вариант ответа звучит так: «Я прихожу, я делаю, я организую». Это люди, изменяющие мир, преображающие его, люди действия, поступка.

Второй вариант ответа звучит так: «Работа – непростое занятие, и прежде чем что-то предпринимать, нужно понять ситуацию, осмыслить ее». Таких людей можно назвать «рефлексивными», они склонны рассуждать, понимать, объяснять мир, а не менять его.

Проактивные люди полезны в той ситуации, когда необходимо переломить обстоятельства, сформировать нужную ситуацию, заставить все вокруг себя работать на поставленную задачу.

Рефлексивные люди – хорошие эксперты, аналитики, консультанты – своего рода штаб. Они нужны, чтобы понять, в какую сторону наступать и в каком количестве.

Нередки случаи, когда эрудированный в вопросах теории бизнеса вузовский преподаватель, приглашенный на работу в фирму или компанию, с треском проваливался. В то время как успешно руководят компаниями люди, либо совсем не имеющие образования, либо с непрофильным образованием, но все они проактивны.

4. Как Вы узнаете, что делаете свою работу хорошо?

Ответ на этот вопрос поможет выявить ключ к пониманию внутренней или внешней референции – т. е. где находится истина – в нем самом или вне его. Один вариант ответа: «Как скажут коллеги, в налоговой и т. д.». Другой вариант ответа: «Да я сразу вижу сама, что необходимо доработать». Среднюю позицию занимают, с одной стороны, так называемые процентники – работают под руководством, а с другой – доход зависит только от самого себя. Внутренняя и внешняя референция отражают способность брать на себя полномочия, принимать решения и отвечать за них. Для того, чтобы уточнить роль кандидата в группе, можно использовать прямой вопрос: «А кем Вы были в коллективе детсада, школы, вуза и т. д.? На последнем месте работы какую роль Вы играли в коллективе? Вы были лидером? Хорошим помощником?»

5. Вам удастся зарабатывать столько, сколько Вы заслуживаете? Если нет, то почему? На какую зарплату Вы рассчитываете?

Ответ на этот вопрос показывает, насколько претендент способен брать на себя ответственность как он оценивает себя, выясняются его материальные запросы. Сотрудник, не склонный принимать на себя ответственность за работу, вместо решения проблем будет «переводить стрелки» в поисках виноватых.

Психологически зрелая личность обычно отвечает: «Зарплата только от меня зависит, сколько я заслуживаю – столько и зарабатываю». Оценка ответа производится не только по содержанию, но и с учетом невербальной составляющей.

6. Назовите три хороших и три плохих качества начальника (начальник вообще).

Отвечая на этот вопрос, кандидаты неизбежно вспоминают эпизоды личной истории, связанные с лояльностью и конфликтами, потому что обобщить можно только свой собственный опыт. Делясь, претендент открывает эффективные методы и стили управления собой.

7. Назовите свои хорошие и плохие качества.

Признаком личной зрелости является ответ без преобладания повышенной или пониженной самооценки. При этом следует задать также и уточняющие вопросы. Например: «Я бываю резок». Вопрос: «А как это проявляется?».

8. Вопросы о прошлых местах работы.

Стоит подробно расспросить о причинах перехода с одной работы на другую и желательно обсудить каждый эпизод увольнения или недовольства. Чаще всего причина скрыта в самом кандидате, но надо не забывать при этом внешние факторы.

При этом интересно узнать и о стиле руководства, была ли сформирована там команда, какова роль кандидата в ней.

9. Если бы Вам захотелось помечтать, кем бы Вы увидели себя в профессиональном плане через год, три, пять лет?

Ответ на этот, казалось простой вопрос, дает информацию о самопозиционировании кандидата – кем он видит себя «по жизни». Чем является для него эта работа – случайным эпизодом, ступенькой вверх или это пожизненное занятие? Поможет Вам в этом уточняющий вопрос: «Кто Вы по профессии и должности? Каков ваш предел?»

10. Провокативные (провокационные) вопросы.

Эти вопросы создают для кандидата стрессовую ситуацию, в которой исследуются его базовые стрессовые реакции. Один из способов – суждение, ставящееся под сомнение. Например: возраст, образование, пол кандидата. Причем это делается совсем не деликатно: «Вы слишком молоды для этой работы». Будет ли кандидат на все соглашаться или, наоборот, проявлять агрессию, либо не примет вызов и продолжит спокойно общаться. Наиболее предпочтительна сдержанная, рациональная реакция.

Рассмотрев вопросы и ответы, используемые в полуструктурированном интервью в качестве основы, менеджер по персоналу анализирует и невербальную обратную связь кандидата, а затем принимает решение.

Каждый менеджер в своей работе использует те или иные методы работы. Обычно к этим методам менеджер приходит опытным путем, через метод проб и ошибок. Удачно найденные методы сохраняются и продолжают использоваться длительное время.

Существуют и такие частные случаи приема на работу, как «прямое переманивание», т. е. когда руководитель конкретно указывает, кого именно и(или) из каких компаний он хотел бы видеть у себя на работе.

Вполне естественно, что такой поиск менее трудоемок в своей первой, исследовательской части, но в то же время гораздо более сложен и ответственен в части, касающейся изучения кандидата (кандидатов), организации грамотного выхода на них и аргументированности предложения о смене работы. От профессионализма менеджера зависит результат «обработки» кандидата, которому было сделано предложение.

Следующим приемом является анализ и наблюдение невербальной коммуникации. Просто наблюдая за многообразием жестов, мы можем угадать очень многое: состояния людей, их отношения, ситуацию, в которой они находятся. Жесты иногда расходятся по своему значению с вербальной информацией тем, что человек сам говорит. Однако потом всегда оказывается, что жесты были правдивее. Для того, чтобы понять полное значение кластера жестов и определить смысл его компонентов, необходимо сначала рассмотреть некоторые типы невербальных коммуникаций, которые легко опознаваемы и часто встречаются.

Беседу как метод так же можно использовать при отборе кандидатов и изучении личности. Беседа должна быть целенаправленной и непринужденной. Во время беседы необходимо разобраться в том, что же успел сделать человек на своем жизненном пути и что, по его мнению, не успел; к чему в данный момент стремится, какие цели ставит перед собой. Важно определить не столько «чего хочет человек», сколько «почему он этого хочет». Иными словами, необходимо выяснить, какие мотивы им движут. При этом можно использовать психологическую игру «Пять ролей на выбор». В процессе беседы, после проведения игры, выясняется с кем отождествляет себя тот или иной человек, как он оценивает события, действия героев. Это дает возможность менеджеру узнать о ценностных ориентациях, взглядах, чертах характера кандидатов.

Психологическая игра

Прочитайте внимательно сказку и рассудите: кого из героев вы можете лучше всего понять, чье поведение покажется вам самым привлекательным, кто вам ближе всего – принцесса, мудрый советник, стражник, рыцарь или принц?

Жила-была прекрасная принцесса, которая всем сердцем любила принца из соседнего королевства. Он отвечал ей взаимностью. Отец принцессы, старый король, противник их брака, приказал закрыть дочь в комнате и старательно стеречь. Когда принц узнал об этом, то написал принцессе письмо и тайно прислал его через своего слугу. В письме он склонял ее к побегу и обещал, что она станет его женой, как только появится в его замке.

Принцесса, погруженная в тоску, не могла забыть о письме принца. В замке был только один человек, которому она могла доверять, – старый советник отца. Призвала его к себе, поделилась замыслом тайного побега и попросила совета.

Мудрый человек долго взвешивал все «за» и «против». Наконец сообщил принцессе, что риск слишком велик и будет лучше, если она откажется от задуманного.

Несмотря на предостережения советника, принцесса все же решилась бежать. Обратилась к стражнику, который стерег двери, мольбой о помощи. Тот, убоявшись гнева старого короля, стал плакать, говорить о своей жене и малых детях и согласился лишь тогда, когда принцесса обещала щедро одарить его золотом и драгоценностями. Около полуночи стражник оставил тяжелые двери открытыми.

Принцесса убежала из замка. За его стенами простирался густой лес. Испуганная девушка увидела рыцаря из замка отца. Он предложил проводить девушку через чащу, но начали сгущаться сумерки, принцесса стала волноваться. Утешая ее, рыцарь признался, что восхищен ее красотой и предложил вместе провести ночь. Принцесса хотела убежать, но куда? Желая, как можно скорее оказаться с любимым, – она согласилась. И не заметила, что за кронами деревьев скрывался посланец принца. На следующее утро рыцарь проводил ее к замку принца и исчез.

Принцесса не знала, что посланец все рассказал уже принцу. Принц, полной горечи и возмущения, холодно отстранил принцессу от себя, убежденный, что нет настоящей любви без абсолютной верности, и приказал отправить принцессу к ее отцу.

А теперь выберите из пяти представленных здесь персонажей того, с кем больше всего соотносили себя во время чтения сказки, чьи поступки более других для вас понятны и убедительны.

Принцесса. Во многих случаях вы позволяете своей чувствительной натуре брать верх над разумом. Это бывает довольно рискованно, и что вас оберегает, так это прекрасная интуиция. Встречая знакомых, вам удастся распознать, в каком они настроении, и быстро к нему приспособиться. Вы умеете создавать приятную атмосферу, большинство людей чувствуют себя хорошо в вашем обществе.

Однако под влиянием определенных чувств, вы теряете ощущение действительности и перестаете трезво мыслить. Происходит это, как правило, когда вы упрямо стремитесь к чему-то или очень чего-то желаете. В таких ситуациях чаще обращайтесь к своему критическому дару и здравому смыслу.

Советник. Трудно не отметить вашей жизненной мудрости, основательности. Своим внешним видом вы вызываете чувство безопасности.

Умеете терпеливо и внимательно слушать. Люди охотно доверяют вам свои заботы. Вы достаточно рано научились в совершенстве понимать близких, их жизненные обстоятельства. Но не слишком обобщайте, оценивая людей, и наберитесь хоть раз отваги совершить хоть что-то безрассудное.

Стражник. Хорошо знаете, чего хотите. Вы – врожденный реалист и когда позволяете себе помечтать. Настойчивость, упрямство в стремлении к цели – это еще одна из ваших черт. Что для себя решили – этого добиваетесь, несмотря на преграды. Жизненный опыт позволяет вам найти золотую середину между высокими требованиями окружающих и здоровым эгоизмом.

Неплохо подумать о том, что такие важные вещи, как любовь и дружба, требуют бескорыстия.

Рыцарь. Умеете получать от жизни радости, но не должны делать это за счет других. Ваше чувство практичности уже не раз приносило определенную пользу. Вам не хватает упорства в достижении серьезных целей. Мелкие успехи доставляют вам удовольствие, но не дают того счастья, которое вы могли бы испытать, будь у вас больше настойчивости и целеустремленности.

Принц. Вы – личность с твердыми убеждениями, моралист. Такое положение помогло вам найти правильный выход в критических ситуациях. Ваши принципы не раз свидетельствовали, что вы – достойный доверия человек. Однако есть и обратная сторона медали: вам трудно изменить однажды принятый взгляд на вещи. Ничего удивительного, что вас считают неумолимым. В действительности вы не такой, как следует из ваших поступков. В твердой оболочке таится мягкое зерно, что проявляется только к людям, достойным доверия.

При этом можно поговорить об отношении к другим персонажам. Этим путем можно открыть очень много о личности кандидата и его коммуникативных качествах. В первую очередь менеджеру необходимо оценить:

- Как описываются факты, какого они типа.

- Как отвечает на ваши вопросы, реагирует на них.
  - Каковы его внутренняя вовлеченность, живость, настроение, словарный запас, способ выражения, тип самопредставления.
- Язык тела. Мимика

Человек – это душа и тело, при этом душа – то, что может существовать в теле, а тело – выражение души.

Телесные проявления есть нечто совершенно спонтанное. Мы это не осознаем и совсем не можем изменить.

Еще одним приемом является изучение личности благодаря языку тела – невербальной коммуникации человека. Это мимика, жесты, пантомимика, которые несут в себе массу информации. Большая часть нашего невербального поведения является приобретенной. Общая моторика различных частей тела: жесты – движение рук, мимика – сокращение мускулов лица, пантомимика – движение тела, отображают эмоциональные реакции человека, а также и устойчивые качества личности. В мимике и пантомимике находят отражение и характерологические особенности человека.

Мимика. Впервые правильное объяснение связи между стабильной экспрессивностью лица повторными движениями мимической мускулатуры мы находим у Леонардо да Винчи. Определенные мускулы лица могут быть развиты сильнее, и поэтому линии и морщины лица, образуемые обычным сокращением лицевых мышц, могут сделаться более глубокими и видными.

С большой долей вероятности можно утверждать, что морщины вокруг глаз свидетельствуют о веселом характере, искренней смешливости. Известен и мимический эквивалент волевого характера – сдвинутые брови, поперечные складки на лбу.

Движение мускулатуры лба тесно связано с активностью глаз и в основном ею определяется.

Горизонтальные складки неизбежно образуются при максимальном раскрытии глаз (поднятые брови): при испуге, удивлении, беспомощности, происходящей из страха, неверии, неспособности что-то понять или же при наступившем вдруг понимании («Ага-переживании»). В подчеркнутой форме – при важничании, когда некто с вытаращенными глазами пытается преподнести свое мнение как совершенную новость. В подчеркнутой форме – также при высокомерии, надменности, надутости; при этом они чаще образуются лишь с одной стороны и типичен взгляд сверху вниз.

Вертикальные складки на лбу над переносицей являются верным показателем духовно фиксированной воли, отчего их раньше называли «волевые складки» или «складки концентрации».

Негативной стороной этого, вследствие двоичности проявлений, будет излишняя душевная замкнутость, суженность, которая отгораживает от новых впечатлений и мыслей.

Практически значимые формы проявления этой концентрации:

- сконцентрированное размышление;
- выполнение трудной физической работы, где точная фиксация глаз необходима;
- решимость, готовность к борьбе, сопротивление, упорство: при этом сильное напряжение, сжатый рот;
- возбуждение, требующее действий, гнев, злость, ярость;
- переживание внутреннего конфликта;
- у поверхностно-важничавших людей, которые концентрируют все свои силы на мелочах;
- у несамостоятельно боязливых натур, которые мобилизуют все свои силы уже при малейших трудностях: тогда – приоткрытый рот, часто морщат нос.

Предостережение от поспешных суждений: при встречном ветре, пыли, брызгах, слепящем свете – прищуривание (моряки, крестьяне, те, кто занимается водным спортом, и т. д.).

Вертикальные и горизонтальные переходящие друг в друга складки, называемые «складками нужды» (Лерш) – лоб производит впечатление беспорядочно перепаханного поля: верный признак «нужды», страданий, беспомощности, бедственного внутреннего положения.

Наблюдается у:

- людей, переживших ситуационно-обусловленные трудности, особого рода – боязливых натур;
- «варящихся в собственном соку», часто у меланхоликов;
- переживших особые трудности с душевной переработкой впечатлений и стимулов;
- умственно неполноценных, при более сильных впечатлениях, которые вводят человека в ситуацию «нужды».

Предостережение от поспешных суждений: продольные и поперечные складки должны переходить друг в друга, они не должны быть отдельны, иначе это – не «складки нужды».

Глаза. Взгляд

По асимметрии лица, которая проявляется в той или иной степени в каждом человеке, можно многое рассказать. Например, у правшей нос в большей степени отклоняется вправо, у левшей – влево. Первичное поднятие брови осуществляется чаще всего на узкой половине лица, а кривая улыбка – на широкой половине.

Таким образом, сложный комплекс мимических движений отдельно взятого человека хотя и совершается по общим законам физиологии и анатомии, но отражает приобретенные, сформированные в течение жизни черты характера именно этого индивида. Нужно уметь читать на человеческом лице и некоторые признаки душевных движений. «Лицо человека вылеплено его совестью и жизнью, – утверждал В. Гюго. – Оно – итог множества воздействий, оставляющих на нем свой след»[2].

Глаза – это особенно важный орган. Не только потому, что человек сегодня воспринимает ими примерно 80 % всех своих впечатлений, но прежде всего как орган проявления. Их часто называют зеркалом души. Мы все знаем, о чем идет речь, когда говорят о мягких, нежных или о твердых, пронизательных, жалящих глазах, о глазах пустых, отсутствующих, стеклянных, тупых, блестящих, горящих, глазах радостных, возбужденных, гневных или о грустных, боязливых, страдающих. Мы говорим о смеющихся и плачущих глазах, и точно различаем нежный, ласковый, обольстительный взгляд от просительного, скользящего, отсутствующего, неподвижного. Взгляд другого может нас взволновать или захватить, взгляд может подействовать сильнее, чем слова.

Итак, каждый имеет более или менее ясное чутье на значения выражения глаз. Все это в целом невозможно понять на рациональном уровне. Но множество частных, отдельных черт можно рационально обосновать.

Степень открытости глаз

Слишком широко открытые (вытаращенные) глаза: также ненормально открытые глаза всегда свидетельствуют об усилении оптической привязанности к окружающему миру. Часто одновременно широко раскрыты глаза, рот, нос (раздутые ноздри). Это происходит, когда мы бессознательно хотим получить максимум стимуляции, чтобы не ускользнуло от нас даже самая мельчайшая деталь:

- при удивлении, неожиданности, озадаченности, удивленном восхищении (у детей при виде новогодней елки или при неожиданной встрече с другом на улице);

- при возникшей вдруг наивысшей радости (при решающем голе в напряженном футбольном матче);
- при испуге, ужасе (например, у зрителей при прыжках канатоходца), шоке;
- огромное любопытство, напряженное ожидание, жажда, в уменьшенной форме проявляется при надежде или сильном стремлении «глазеть», «смотреть, открыв рот», «пожирать глазами»;
- тотальная беспомощность, неспособность понять, полная наивность (при ответе простодушного человека «Да?», «Как?» в смысле «Что это такое?»);
- пришедшее вдруг понимание («Ага-переживание»), «где зарыта собака»;
- подстерегающий взгляд: при сильном порицании или упреках – «прими во внимание» (при этом – серьезное, напряженное лицо);
- глаза, ждущие ответа: при интенсивном ожидании после поставленного вопроса: «Скажите же наконец, я жду!»

Особенности «наличной ситуации» и прочие мимические явления скажут нам о том, какое толкование подходит в данном случае, например, оцепенение или блеск глаз, поднимание или опускание уголков рта, выставление рук в защитную позицию, общее напряжение или расслабление энергии и т. п.

Полностью открытые глаза показывают выраженную открытость бытия, т. е. высокую восприимчивость чувств и рассудка, постоянное безоговорочное восприятие мира (не центрировано – взгляд вдаль), общую живость. В частности:

- оживленную душевную работу, продуктивность, прежде всего при интуитивном складе (образы приходят сами собой), например, широко открытые глаза Гете;
- фантазирование: мечтательность (часто наблюдаемая у детей), сон с открытыми глазами (типичный случай – образы, возникающие при высокой температуре);
- открытость в случае доверия, проявления наивности; типично для детей (еще нет рефлексии партнера);
- опытные мошенники сознательно «работают» с невинно открытыми, излучающими доверие глазами, поэтому – в глаза смотрите, но рта не раскрывайте;

- бесцеремонное разглядывание другого частично также относится сюда: нахал навязчиво ловит взгляд.

Прикрытые, «занавешенные» глаза: верхнее веко более или менее расслабленно свисает вниз и закрывает верхнюю часть глаза. Окружающее касается человека лишь одной своей частью:

- предостережение от ошибочных суждений: при параличе мышцы-открывателя (ишозис) полное раскрытие глаза невозможно!;
- душевная и намеренная инертность, тупость, равнодушие, слабость побуждений, покорность (тогда: малая напряженность, приоткрытый рот, склоненная голова и т. д.);
- типичный «взгляд, как в спальне»: отсутствие интереса к остальному миру, полная отдача близости сексуального партнера. Особенно при склоненной набок голове и прочих признаках душевной самоотдачи;
- надутость, превосходство, высокомерие, чванство: не стоит даже трудиться, чтобы посмотреть, как следует на собеседника или на мир вообще (тогда: взгляд сверху, оттянутые назад уголки рта, горизонтальные складки на лбу, улыбка или смех одной стороной рта, лицо отвернуто в сторону);
- сильное утомление вплоть до истощения;
- явная скука.

Суженный или прищуренный взгляд. Так делают близорукие, ищущие свои очки. При этом зрительные оси пересекаются в точке, на которую направлен взгляд. Осторожно: дальнейшее толкование не годится при сильной близорукости!

Возможные значения:

- Непосредственно: отчетливо сконцентрированное на одной точке пристальное наблюдение. Тот, кто так смотрит, имеет сильное намерение, которому он активно следует. Вместе со взглядом сбоку: коварство, хитрость.
- Опосредованно: высокая степень духовной концентрации на чем-то совершенно определенном, часто наблюдается при «Ага-переживании»: «Ах вот как!», со взглядом в одну воображаемую точку. Критическая переработка какой-либо мысли с определенной точки зрения: и потом целенаправленная решимость с высокой духовной концентрацией и дисциплиной или ее переход в духовную суженность, самоограниченность, чрезмерную критику, черствость и возникающие на этой основе недоброжелательность и отрицание.

Суженный взгляд всегда участвует в так называемом пронизывающем взгляде с его узким, холодным впечатлением.

Пример: кого-то спрашивают о его прошлом переживании, которое он должен вспомнить совершенно точно. Если он всерьез старается это сделать, он тут же устремляет суженный взгляд в бесконечность, наклонив голову (отдача переживаниям прошлой ситуации).

Закрытые глаза (без особого напряжения): закрыться от внешних воздействий, сосредоточиться на самом себе. Днем бывает обычно редко, лишь на несколько мгновений:

- в основном – изоляция Я с целью тщательного обдумывания;
- рассматривание с наслаждением чувственных образов или мыслей;
- незаметное выражение согласия или понимания, иногда соединенное с чуть обозначенным кивком головой.

Прищуривание только одного глаза, подмигивание:

- «С тобой все ясно, я вижу тебя насквозь!» Затем твердый, часто боковой взгляд на другого;
  - достижение тайного согласия с кем-то другим;
  - знак кокетства между полами, при этом склоненная набок голова и соответствующая улыбка;
  - в жизни часто наблюдается у хитрецов, у важничающих, у навязчивых, у дельцов черного рынка и т. д.
- Направление взгляда

Прямой взгляд с лицом, полностью обращенным к партнеру:

- полный, неделимый интерес к другому и к делу;
- признание другого, внимание к нему;
- ненарушенное естественное доверие, открытость, готовность к прямому взаимодействию без запасных вариантов («прямой характер», «прямой человек»).

Преимущественно ближайший или дальний «припал» глаз (смотрящий «далеко вперед» или «близко перед собой», «недалекий» человек) во взаимосвязи с направлением взгляда во многих ситуациях разговора имеет большое значение. По нему должно создаваться надежное общее впечатление.

Взгляд направлен в неопределенную даль: мысли и интересы сконцентрированы на далеком (на непосредственно-конкретном) содержании. Скорее спекулятивно-абстрактное мышление. Задумчивость, раздумья.

Взгляд направлен в бесконечность «сквозь» глаза партнера: своеобразная смесь ослепления и раздражения. Наиболее сильно выводит другого из равновесия, некорректно и небезопасно – вследствие возможной агрессивной реакции. Вызывающее игнорирование партнера, «сквозь которого смотрят», подчеркнутое неуважение.

Сведение глаз (центрированный взгляд): направленность на конкретную ситуацию или реальность из непосредственного окружения. Скорее конкретное мышление, практическая установка, хорошая наблюдательность.

Взгляд, направленный мимо партнера на какую-либо фиксированную точку: впечатление от разговора с самим собой, нехватка связи с окружающими людьми, направленность только на себя вплоть до аутичности (типично у шизотимиков).

Взгляд сбоку, углами глаз, делает возможным контакт глаз с партнером в то время, как лицо более или менее отвернуто от него. Отсутствие полной отдачи, незаметное тайное наблюдение активного рода, резервы, дистанция, скепсис, недоверие. Все это обостряется при беззаботном выражении лица и/или неподвижности его черт и тела, соответственно:

при широко раскрытых глазах: тайный, скрываемый страх;

при нормально открытых глазах: критический оценивающий, сохраняющий резервы, тайное любопытство, скрываемая готовность к действиям;

при суженном взгляде: недоверие, чувство угрозы, полностью настороже, «камень за пазухой», недовольство («злой взгляд»), нехорошие эгоцентрические намерения, особенно при сильном напряжении;

при поднятой с одной стороны брови и горизонтальных складках: аутически окрашенное сохранение резервов и своеволие, резкое отклонение авторитетов из-за непомерного самомнения с отрицающим все пренебрежением (часто наблюдается в период пубертата);

взгляд искоса через плечо: демонстративное пренебрежение, презрение, презрительность.

Предостережение от неправильных суждений: взгляд сбоку может быть также следствием некоторых ревматических заболеваний мышц

шеи или же тугоухости, при которой ухо держится ближе к говорящему. Тогда, конечно, то, что говорилось выше, не годится!

Взгляд снизу (при склоненной голове):

малой напряженности, согнутой спине: подчиненность, покорность, услужливость;

более сильной напряженности и легких вертикальных складках на лбу: расчетливая осторожная самоотдача после скрытого наблюдения, сознательно принятая поза по отношению ко внешнему;

сильной напряженности разного рода: от упрямой сдержанности, враждебности, а также превосходящего типа до агрессивной готовности к борьбе и действиям, особенно при напряженно нагнутой голове и напряженных губах.

«Пустой» взгляд, уставившийся при этом в какую-то определенную точку: смущение, стеснение, стыд, плохие знания, неуверенность. При этом часто «собачий», с признанием вины, взгляд снизу вверх.

Если глаза открыты, но взгляд ни на чем не сконцентрирован: вдумчивость, раздумья.

Взгляд сверху вниз (при откинутой голове): увеличение дистанции из-за критического отношения, чувство превосходства, самоподчеркивание превосходства, истинная гордость, высокомерие, презрение, поиски господства.

«Небесный взгляд» – при нормальной посадке головы глазные яблоки повернуты вверх при:

расслабленности (в лице) и соответствующих условиях: глубокие религиозные размышления, восхищение, очарованность, отдавание этическим, высоким мыслям;

напряженности (в лице) – особенно если заметно, что это позирование: попытка изобразить религиозные размышления при приверженности высоким этическим идеалам, создать такую видимость и использовать ее для достижения эгоистических целей. Часто наблюдается у функционеров всех религиозных организаций, редко в хозяйственной деятельности; в политике – чаще.

Уклоняющийся взгляд всегда уходит, убегает из-за слабости или робости, какого-либо чувства вины. Типично при знакомствах, когда твердый взгляд одного никак не может поймать взгляд другого. Или же – опускание глаз во время разговора, чтобы усложнить или избежать контакта.

Движение глаз

Твердый фиксированный взгляд на:

какой-то объект в окружении – однозначная устремленность к цели («смотреть фактам в лицо»);

человека: уверенность в себе, хорошее самосознание, сознание своих сил и возможностей, происходящее из витальных глубин, обычно неосознанно-критический взгляд на других.

Попеременный контакт глаза в глаза, который сохраняется обоими: попеременное подтверждение внимания, оба стоят на одинаковой ступени взаимного уважения, поскольку его основой всегда являются абсолютное доверие к другому, полная открытость и свободное выражение всех негативных или рискованных мест или просто чистое знание, которое не нуждается в скрытности. В наивной форме это можно хорошо почувствовать во взгляде детей, а также в любовных отношениях, когда двое «погружают свои взоры друг в друга».

Фиксированный (слишком твердый), прямой и одновременно суженный взгляд: критическое испытание, основанное на дистанцировании и недоверии, пронизательность, бесцеремонность, скрытность, тайные намерения, в том числе и зловредной природы, агрессивность вплоть до садизма: «холодный», «пронизывающий» взгляд некоторых прокуроров и криминалистов в известных случаях или же, например, бесцеремонные и навязчиво ведущие себя мужчины по отношению к практически беззащитной женщине.

Подчеркнуто прямой, твердый и сознательно открытый взгляд, изощренно-уверенный, взгляд человека, «прошедшего огонь и воду»: демонстративно показываемая открытость – здесь лишь средство достижения недобрых целей.

Глаза направлены твердо на партнера, голова и верхняя часть тела откинута назад: защита при готовности к нападению, особенно при напряженности в посадке головы и мимике.

Оценивающе-блуждающий прямой взгляд (т. е. при полной обращенности лица к партнеру) сверху вниз, или снизу вверх, или во все стороны: при восхищении красивыми вещами, произведениями искусства или видами, а также красивыми женщинами. При этом соответствующее выражение наслаждающегося восхищения в области рта (характерная улыбка) и глаз. При внимательно-критическом рассмотрении предмета, например, при принятии решения о покупке. Тогда – трезво холодное выражение лица. Агрессивно-оскорбляющий пренебрежительный взгляд на человека сверху вниз, усиленный издаваемым звуком типа «пф»: «смерить кого-нибудь взглядом».

Неопределенный взгляд: недостаток ясности в целях, недостаток твердости, постоянства. Типичен взгляд пьяного, некоторых психических больных: безостановочное движение глаз.

Спокойный взгляд: душевная установка – спокойно-уравновешенно отдаваться поступающим впечатлениям.

Вялый взгляд: реагируемость на оптические раздражители более-менее заторможена: оцепенение. Типично при помутнении сознания у бодрствующих.

Живой взгляд:

«+»: сильная, часто принимаемая за любопытство заинтересованность, сопровождаемая активным движением головой;

«—»: особенно оживленное скрытое наблюдение; при спокойно держащейся голове, т. е. оживленный взгляд из уголков глаз. Часто можно видеть у женщин, входящих в незнакомую квартиру, чтобы ее тут же оценить.

Беспокойный взгляд: повышенная возбудимость на впечатления, отвлекаемость, плоские переживания, отсутствие ведущей волевой определенности, непостоянство.

Слишком быстрые движения глаз, постоянно меняющих свое выражение: уже болезненная чувствительность и возбудимость, все идет кувырком, теряет голову; в основе неопределенное чувство угрозы.

Особая форма: характерное вращение глаз, часто после контрольного взгляда, посылаемое украдкой сообщение, что ситуация невыносимо скучна.

Область носа и вкусовые реакции

Раздувание крыльев носа: непосредственно при интенсивном вдыхании запаха, а также при возбуждении или ярости, чтобы обеспечить себе большой приток воздуха. Если это часто повторяется: темпераментный человек с сильными и продолжительными чувствами, истинной страстностью, интенсивным сопереживанием, жизненной силой.

Носогубная складка, идущая от уголков носа к линии рта: если нормально выражена – никакой ценности для толкования. Только если она заметно глубока, то это – результат особенно интенсивного постоянного напряжения мускулатуры при речи, смехе и т. п., т. е. «складка интенсивности». Она говорит о превышающей средний уровень энергии, жизненной силе, выносливости, но лишь тогда, когда одинаково глубока на всем протяжении. Часто дополняется вертикальными складками на щеках между уголками рта и ушами, которые могут появиться и по другим причинам.

Горькое выражение лица, отрицательные вкусовые реакции, наморщенный нос, «страдальческая складка» (Лерш): эти характерные черты в области носа и рта говорят о легком разжимании челюстей, размыкании губ, легком оттопыривании нижней губы, легком поднимании верхней и от этого – углубления носогубной складки в особенности около крыльев носа и легкое поднятие их самих, а также небольшие поперечные складки на спинке носа, опускание уголков рта, часто свидетельствующее об отвращении, прищуривание глаз и общее выражение лица, напоминающее о плаче. Тенденция: никакой активной борьбы, но терпеливая беспомощность, во всех случаях – отход в сторону, отступление. Опосредованно и при духовных представлениях, производящих неприятное впечатление, неудовлетворенность, но никакой активной обороны, следование своим переживаниям, иногда – известное презрение или озлобленность. Типичной является привередливость у маленьких детей.

Если появляется уже при слабых неприятных стимулах: мягкость, слабость воли, часто из-за инфантильного характера, выражение чрезмерного отвращения или омерзения.

Наморщивание носа тесно связано с реакцией на горечь. При частом повторении ведет к появлению «страдальческой складки»: из-за частого поднятия крыльев носа верхний конец носогубной складки глубоко врезается в уголки носа: «сверхчувствительность» (Лерш), недовольство, неприятное ощущение, противоречивость, беспомощность в основе душевной боли, отвращение. Часто, но не всегда, соединяется с известной пассивностью и женственностью (в противоположность осознанно-деятельным людям).

Предостережение от поспешных суждений: при более-менее «опухших» щеках, а также при боковом освещении очень часто ошибочно может возникнуть впечатление «страдальческой складки». Носогубная складка должна быть в своей верхней части, у уголков носа, глубоко врезана, и не должно быть никакого мягкого, гладкого перехода!

Кислое выражение лица, так что видны зубы – «кисло реагировать»: сжатые зубы, в обе стороны щелеобразно растянутые губы, обнаженные зубы, одновременно с этим шипящее дыхание «ш-ш-ш», как при горьком выражении лица – сужение глаз (сощуривание только в чисто пассивных ситуациях – например, необходимость выносить удары электрического тока), но без поднятия крыльев носа. Для наблюдателя отличия от горького выражения лица невелики, но психологическое их различие большое: здесь уже активная защита против вызывающих неприязнь моментов, интенсивное средоточие всех телесных сил до последней мышцы, защита в форме вспышки гнева или злобной ярости. Наблюдается во время рукопашного боя. В обычных условиях встречается редко, но

все равно стоит следить, чтобы предупредить эту реакцию в самом начале.

Сладкое выражение лица: губы плотно прижимаются к зубам и друг к другу, закрывая таким образом рот. Язык прилегает к зубам, уголки рта слегка приподнимаются: переживание приятных впечатлений и приятного вкуса; в известной степени животная форма реакции. Такое особое положение рта показывает переживаемую приятную сентиментальность, наивное тщеславие, удовольствие; если сохраняется подолгу: наивная самовлюбленность, наивная самопривязанность.

Испытующее выражение лица: подобное только что описанному, но при этом часто суженный взгляд вдаль, или при пробовании еды – испытующий взгляд вниз.

Испытующая гримаса: губы вытянуты вперед, могут быть открыты или закрыты. Непосредственно – при дегустации вина и т. п., обеспечивает контакт со вкусовыми нервами. Опосредованно испытующая гримаса образуется при оценке, экспертизе, например, произведения искусства: внимательное тщательное взвешивание, проникающее во все тонкости критическое восприятие. В основе лежит высокая чувствительность с соответствующей долей сентиментальности.

Гримаса наслаждения: как и при испытующей гримасе, но с легким (может быть, лишь обозначенным) поднятием уголков рта: при смаковании и оценивании вкусовых впечатлений, часто у гурманов уже в ожидании удовольствия. Опосредованно – при наивном тщеславии, например, перед зеркалом от удовольствия видеть свою персону или при рассматривании какой-либо ценной вещи; часто соединяется с заметным на слух вдыханием воздуха через рот. Такое выражение часто бывает у льстецов.

Особые выразительные формы губ

Кроме двух только что описанных типов гримас в жизни практическое значение имеют следующие:

Гримаса протеста: почти такая же форма проявления, как и у гримасы наслаждения, но рот при этом слегка приоткрыт – «строить гримасу», «дуться». У женщин – «надуть губки». Эта гримаса возникает при отталкивании материнской груди сытым младенцем. Подобная же форма губ и у плюющих взрослых. Часто сопровождается сердитыми, широко открытыми круглыми глазами и протестующим звуком типа «ну-у». Выражение протеста, нежелания, неприязни, упрямства, досады.

Ошеломленная гримаса: обычно при сильном удивлении рот открывается максимально. При внутреннем сопротивлении этому движению «повисает» на полпути: получается гримаса ошеломления.

Часто сопровождается выпученными глазами, которые, не понимая, смотрят на причину удивления.

Озабоченная гримаса: при беспрестанных заботах образуется болезненно-озабоченная гримаса, вместе с губами, готовыми испустить болезненный вздох «о-о-о»; часто сопровождается оцепеневшим взглядом, уставленным в пустоту.

Прикусывания губ или языка: зажимание губ и языка, чтобы избежать поспешных выводов и действий. При неожиданностях, особенно того болезненного типа, когда человек болеет и вдруг становится беспомощным, но не хочет пребывать далее в состоянии этой беспомощности: ищущее ожидание при принципиальном владении собой.

Облизывание губ: как при смаковании остатков вкуса (как четвероногих, так и двуногих), часто как предвкушение, вызываемое лишь представлениями: «пососать палец». Язык проводится вдоль края губ почти играючи, но при этом задумчивый взгляд: язык как орган осязания, существует желание что-то ясно представить в основной форме. Если рот при этом остается закрытым, то язык проходит вдоль зубов, что можно видеть по щекам: добавляется доля самообладания и, так сказать, латентной активности.

Сопровождающие движения языка при каждом движении рук, делающих замысловатую работу (написание букв первоклассником, вдевание нитки в иголку): особо осторожный подход с большим включением чувств, у взрослых напоминает детей до инфантильности.

Уголки рта

Оттянутые вниз уголки рта – это часть реакции на горечь, производимая с помощью треугольной мышцы, или мышцы печали. Уже самое маленькое изменение положения уголков рта по отношению к линии рта ведет к существенным изменениям выражения. Особенно значимы наблюдения за уголками рта в спокойном состоянии, а именно за тем, обнаруживают ли они однозначную тенденцию изгибаться назад-вверх или вниз.

Осторожно: освещение легко может ввести в заблуждение!

Оттянутый назад и приподнятый уголок рта: в целом позитивное отношение к жизни; обычно связано с повышенным напряжением, в общем оживленным и веселым выражением лица, частым смехом, стиранием всех складок на лбу.

Опущенный или оттянутый вниз уголок рта: в целом негативное отношение к жизни, часто связано со слабой напряженностью, общим невеселым выражением лица.

В частности:

Расслабленно-свисающие уголки губ при расслабленном рте: общая грусть как основное направление настроения, в том числе и без особой причины, нехватка оптимизма, склонность к спонтанным поступкам, склонность к быстрому разочарованию и отказу («вытянутое лицо»).

Напряженно-опущенные уголки губ при напряженном рте (замкнута щель между губами, губы становятся узкими): активно-негативная позиция, связанная с особым объектом, отрицание ценности, отклонение, отказ, злость, пренебрежение, отвращение, досада, насмешка, издевка.

Рот

Степень открытости

Открытый рот (нижняя челюсть свисает, «отпавшая челюсть»): недостаток готовности к волевым усилиям, недостаток активности, пассивная основная установка. Одновременно – отсутствие напряжения и прочие знаки пассивности.

Предостережение от ошибочных суждений: затрудненное дыхание через нос (например, полипы) или при напряженном принюхивании к слабому запаху!

Обратите внимание: раскрытие глаз и рта.

Нормально закрытый рот (расслабленные губы, нормальный контур губ) – никаких особых значений.

Подчеркнуто закрытый рот (отчетливо воспринимаемое напряжение в губах, активная энергия): решительность, твердость, никакой склонности к дальнейшему обсуждению или переговорам, воля сконцентрирована на активной деятельности.

Сжатый рот (закрытый с напряжением, губы втянуты внутрь, полоска рта узкая, бледная, холодная):

- настойчивый отказ от всякого проявления;
- определенность воли, решимость, упорство, жесткость до ожесточения, окостенелость, также холодность чувств и аскеза, отказ, как от боли, так и от радости;
- подчеркнутая интроверсия, привязанность к себе, подчеркнутая сдержанность вплоть до избегания контактов, часто у чувствительных людей и у нелюдимов, склонность к ложному идеализму, к презрению;
- своеволие, тенденция быть в оппозиции, упрямство, досада.

Сжатый рот сопутствует другим, связанным по смыслу, проявлениям как, например, взгляду сбоку, снизу, суженному взгляду, усмешке половиной рта, опущенным уголкам губ. Твердое сжатие рта, верхней и нижней губы, нужно твердо и точно отличать от следующих явлений:

#### Особенности характерных черт рта

Стискивание зубов: непосредственно при большом применении силы, в борьбе, при возбуждении, при страхе или ярости или смеси их обоих (иррадиация напряжения на сильные жевательные мышцы). При страстном интенсивном расходовании сил озлобленного характера, с уменьшающейся способностью к состраданию («стиснуть зубы», «вцепиться зубами во что-либо»); у темпераментных людей, склонных к мгновенным вспышкам гнева. В основе – не полностью изжитая витальность.

Сжатые напряженные челюсти (скрежетание зубами) без видимого внешнего повода: общее напряжение и перенапряжение.

Выдвинутый вперед подбородок: общепонятное значение: насилие и жестокость. Часто наблюдается и у культурных людей, когда они перед опасной ситуацией или уже находясь в ней, решаются на рискованный поступок.

Чувственно-интуитивное познание зоны рта не плодотворно до тех пор, пока мы не знакомы с точным научным подходом. НО! – как рабочая основа оно может принести много пользы, т. е. надо использовать его совместно с рациональным пониманием, проверяя на истинность взаимосвязи и закономерности. В частности, следующие четыре различия, могут дать хорошее побуждение к работе, и многократно оправдались на практике (табл. 4).

#### Отдельно: смех и улыбка

Смех – радостный, веселый, окрыленный, беззаботный, звонкий, предупредительный смех. Точно также, как и грохочущий, блеющий, горький или сладкий, грязный (сальный), ядовитый, издевательский, насмехающийся, смущенный, скрытый деланный, искусственный, вымученный смех или улыбка. «По смеху узнают глупца».

#### Таблица 4

#### Особенности характерных черт рта

| Рот                      |                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пухлый                   | Увеличенная женственность чувств, «чувственность» обычного употребления языка (слов). Осторожно: дети, которые слишком долго пользовались соской или пустышкой, могут быть потом на всю жизнь «отмечены» таким «чувственным» ртом |
| Мягкий                   | Увеличенная чувствительность, типично для многих женщин. Нет, так сказать, проработки губ «тугой» мускулатурой                                                                                                                    |
| Острый, точно вырезанный | Интеллектуальность, т. е. развитие личности в целом при господстве интеллекта (относительно часто можно видеть у высокообразованных французов)                                                                                    |
| Твердый                  | Определенность воли в смысле сжатого рта                                                                                                                                                                                          |

При улыбке губы плотно прилегают к зубному ряду, и их уголки немного поднимаются назад: уже сосунок инстинктивно понимает это как знак подтверждения, доброжелательства и веселого настроения.

Открытый смех: собственно смех с широко раскрытым ртом. Полные люди, веселые по натуре, смеются всем телом, женщины – особенно ритмично:

при более сильной степени напряжения заметна глубоко врезающаяся длинная носогубная складка: в основе – решительность, активность;

при расслабленном смехе: скорее неопределенность, пассивность.

Смех на а (ха-ха): совершенно открытый, идущий из сердца смех, облегчающий, полный согласия с окружающим миром, незамутненной радости, не усложненный, беззаботный, наивно-веселый нрав.

Смех на э (хе-хе): не слишком симпатичный, имеющий что-то блеющее, вызывающее, дерзкое, завистливое, чем более открыта гласная – тем больше злорадства, хамства, презрения. Здесь всегда сохраняется известная дистанция.

Смех на и (хи-хи): хихиканье, уходящее в глубь себя, это не облегчающий смех изнутри наружу: одновременно скрытый, хитрый, смесь иронии и злорадства, с собственным подтекстом, умыслом (типичен для молодых девушек).

Смех на о (хо-хо): звучит хвастливо-угрожающе, с некоторым сомнением, критическим удивлением, протестом, в основе – издевательский или протестующий.

Смех на у (ху-ху): собственно это уже не настоящий смех: скрытый страх, боязливость, например, у людей с предрассудками, боящихся приведений.

Манеры смеха. В манере смеяться проглядывает характер человека. Каждый человек имеет характерные жесты и движения, которые делает чаще всего механически, в разных ситуациях при определенном настроении, в том числе и когда смеется.

Тип смеха соответствует особенностям характера человека.

При смехе касается мизинцем губ: человек имеет собственное представление о хорошем и о женственности. И следует им везде и всегда, а так же ему нравится быть в центре внимания.

При смехе прикрывает рот рукой, что говорит о робости и неуверенности, предпочтении оставаться в тени и как говорят не «раскрываться».

При смехе запрокидывает голову. Человек доверчив, легкомыслен, но в то же время с широкой натурой.

При смехе касается рукой головы или лица: впечатлительность, мечтательность, фантазерство, целеустремленно старается осуществить свои грезы.

При смехе морщит нос: чувства быстро и часто меняются, возможно, человек эмоциональный, капризный.

Смех громкий с раскрытыми устами: темпераментность, подвижность, умение говорить и слушать.

При смехе наклоняет голову, прежде чем тихонько рассмеяться: добросердечность, совестливость, умение приспосабливаться к обстановке и людям. Чувства и поступки всегда под контролем, избегает слухов и перепалок, никого никогда не огорчит.

При смехе закрывает глаза: независимо от возраста, сохранил черты юности, поступает без долгих раздумий, порой опрометчиво.

При смехе держится за подбородок: индивидуалист; во всем и всегда, в первую очередь, руководствуется собственным мнением и суждениями, пренебрегая мнением окружающих.

При смехе прищуривает веки: свидетельствует об уравновешенности характера, о незаурядном уме, деятельности и настойчивости. Уважая свои взгляды, умеет считаться и со взглядами других.

## Улыбка

Расслабленная улыбка: чем меньше напряженная, чем расслабленнее, тем привлекательнее: первоначально пережитая радость безо всяких отвлекающих помех; безоговорочное признание какой-либо ценности, находящейся вне собственной личности.

Усмешка: закрытые и несколько напряженные губы, т. е. некоторое вмешательство воли – некоторая сдержанность, нет безоговорочной отдачи. Повышенное внимание, собственное мнение о переживаемом, но без негативной установки, часто с лукавством – радость

доставляется скрытым наблюдением, которым тихо наслаждаются, оставаясь «в себе».

Смущенная улыбка: нет гладкого, органического протекания движений, естественного проявления; она совершенно опосредована, проявляется внезапно, но точно также исчезает, граничит с гримасой, отсутствует истинное содержание чувств, более или менее исполняется долг; робость, затруднительное положение. Например, наблюдается у многих людей при выражении соболезнований.

Искаженный, отрицающий смех или улыбка: при подтверждающем характере смеха в опущенных уголках рта скрывается отрицание, обесценивание: ирония, чувство «я-то лучше знаю», злорадство, отречение, надутость.

Сладкая улыбка: мимические реакции на сладкое, но губы при этом несколько раздвинуты: в большей степени реакция чувствительности. Типична для ханжей и людей сентиментальных, а также закоренелых льстецов, которые отвечают ей на внимание того, кому они льстят.

Язвительная ухмылка: улыбка похожа на гримасу, вроде реакции на кислое; значительное напряжение выдает лежащие в основе ее собственные намерения – типична для нахалов, наглецов и хамов. Ее предварительный этап – лицемерно-деланная, неискренняя улыбка.

Кривая, лишь с одной стороны лица улыбка и смех: с одной стороны, улыбка, с другой – опущенный уголок рта, т. е. внутреннее противоречие. Значима и в том случае, если чуть обозначена, при этом нет безусловной решительности или активной энергичности, но есть сдержанность и стремление к отрицанию и обесцениванию, которые осознанно скрываются за деланной веселостью. Исходя из ситуации в целом кривая улыбка – это осознанная критичность, издевка, сарказм, пренебрежительное превосходство, даже ненавидящее отрицание.

Осанка

Осанка

Хорошая непринужденная осанка: в основе лежит высокая восприимчивость и открытость окружающему миру, способность к немедленному использованию внутренних сил, свобода от какого-либо принуждения, следовательно, естественное доверие к себе и чувство безопасности.

Неподвижность или напряженность тела (ног, рук, головы): реакция самозащиты, когда чувствуют себя не в своей тарелке и хотят отстраниться, при этом чувствуется стесненность, избегание контактов, закрытость, обращенное на себя состояние духа. Часто – чувствительность (впечатлительность при потребности в оценке себя). В пубертате как стадия развития в цепочке:

впечатлительность, стеснительность, самоизоляция, чувство, что тебя неправильно понимают, скованность по отношению к внешнему миру со сверхкомпенсацией действительной или мнимой неполноценности. Часто также при неловком старании быть корректным.

Постоянная натянутость и внешняя жестокость при известной холодности проявлений и способах защиты, отличающихся застенчивостью: очень чувствительные натуры, пытающиеся за видимостью твердости и уверенности (часто вполне успешно), скрыть слабость. При сильной потребности в оценке все стремления объединяются в неистинной, но от этого не менее слабой активности, в которой разум и воля по-своему переигрывают эмоции. Например, безоглядное стремление к успеху, через самоистощение и злоупотребление властью, с помощью чего спасается ложная самооценка.

Плохая, вялая осанка: снаружи и внутри: «Повесить нос».

Сутулая спина: смирение, покорность, угодничество – характерное духовное состояние, которое подтверждается также характерным выражением лица.

Часто принимаемые позы конвенционального рода (например, одна или две руки в карманах, руки заложены за спину или скрещены на груди и т. д.) – прежде всего, если не соединено с какими-либо состояниями напряженности: недостаток самостоятельности, потребность в незаметном включении себя в общий порядок. Часто наблюдается, когда несколько человек собираются в группу, особенно при отсутствии начальства.

Голова

Полностью поднятая (выпрямленная) голова: чувство уверенности в себе, своего самосознания, внутренней свободы. Полная открытость и внимание к окружающему миру. Готовность к действию, склонность к активному вмешательству и открытому, уверенному взаимодействию с миром. «Высоко нести голову», противоположность «терять голову».

Подчеркнуто высоко поднятая голова: взгляд сверху дает критическую дистанцию, критическую бдительность, а также личностное дистанцирование, самопревознесение или высокомерие, «высоко задирает нос».

Запрокидывание головы назад: активная готовность или желание деятельности, вызов по отношению к другим. Соответственно смелый, импульсивный, вспыльчивый, мужественный, неколеблющийся человек или ищущий господства из-за самопревознесения, «высоко метит»!

Прежде прямо державшаяся голова медленно скользит назад, в расслабленную позу и остается там: перевешивает инертная, пассивная установка, стремление к покою, мечтательному отношению к жизни, полной наслаждения, самоотдачи впечатлениям.

Склоненная набок (направо или налево) голова (расслабленные мышцы шеи): отказ от собственной активности, полная открытость собеседнику или сопереживаемой сцене, внутреннее участие, стремление идти навстречу вплоть до покорности. Часто наблюдается при флирте, при сопереживании, в кино при чувствительных, трогательных сценах и т. п.

Качание головой из стороны в сторону: нерешительность, в основе – скепсис и осторожность, часто бывает при слегка приподнятых плечах и опущенных уголках рта.

Расслабленно свисающая вниз голова: тотальная нехватка готовности к напряжению, безволие. Типично при состоянии апатии. Отсутствие надежды. «Повесить голову».

Наклоненная голова со взглядом вниз: при общей слабости напряжения, отдача собственной активности, подчинение, покорность. (Кивок головой как жест согласия.)

Напряженно наклоненная голова, со сконцентрированным взглядом снизу: заряженная энергией активность, готовность или желание борьбы, стремление стать в оппозицию, агрессивность («набывчившись»), нередко соединенные с упрямством, твердолобостью.

Полностью обращенное к партнеру лицо со взглядом прямо на него: полная отдача на позитивной основе, принципиальное согласие, без никаких резервных или задних мыслей, внутреннее принятие другого, свободное выражение, готовность к соответствующим действиям.

Вытянутая вперед голова, особенно при сконцентрированном взгляде: глаза и уши подносятся еще ближе к партнеру, т. е.

интенсивная отдача, напряженное внимание. Как позитивная, так и негативная, даже враждебная установка.

Отворачивание лица в сторону от партнера: игнорирование на негативной основе, нередко превосходство. Если лишь на мгновение, то мгновенное обдумывание.

Боковой взгляд: т. е. отворачивание лица от партнера при сохраняющемся контакте глаз, или соответственно частичное отворачивание головы от партнера, находящегося сбоку, – при прочих признаках инертности – из-за лени, стремления к покою.

Часто из-за осторожности или недоверия, приводящего к скрытному наблюдению, очень отчетливо видно при суженном взгляде. Иногда при демонстративном пренебрежении другими из-за чувства превосходства (искусственное самоощущение для сверхкомпенсации).

Ноги и различные способы посадки

Закрытая посадка (ноги и ступни сомкнуты): боязливость по типу незащитного подданного или прилежного ученика – боязнь контактов, восприимчивость и педантичная корректность из-за недостатка внутренней уверенности в себе.

Беззаботно-открытая посадка (ноги или бедра широко расставлены): крайняя беззаботность или (и) стремление к уюту, недостаток дисциплины, лень, невоспитанность, равнодушно-примитивная бесцеремонность.

Одна нога, положенная на другую. Желание устроиться поудобнее, нравится это кому-то или нет, в том числе и при вышестоящих лицах. Сильная самоуверенность, нет чувства подчиненности. В общем, благодушное настроение, нет готовности к деятельности или защите. Иногда, чтобы побороть чувство неполноценности, обрести внутреннюю уверенность, иногда – признак известной зажатости, во всяком случае – некоторый симптом напряжения.

Ступни зацепляются за ножки стула или поза: одна нога на другой, верхняя зацепляется за нижнюю – то же, что и в предыдущем случае, только в усиленной форме, т. е. либо человек располагается с полным удобством, либо интенсивное бессознательное старание обрести внутреннюю уверенность.

Широкая удобная посадка, на все сиденье – широко, тяжело, удобно, с расслабленной мускулатурой, максимально удобной позицией ног и ступней (чтобы встать, нужно будет сначала изменить их положение), удобно откинувшись на спинку, «устроиться поудобней»; часто ноги лежат одна на другой; основное позитивное настроение, внутренний покой, доверительная установка, известная защищенность. Вариант – наивность, бесхитрость в фальшиво-доверительной установке, а то и пассивность. Человек не хочет, чтобы его трогали, нагружали. В основе позиции может быть внутренняя слабость из-за истощения. Несколько поверхностное безразличие и беззаботность («О-ля-ля, вот и я!»), когда человек считает, что игры с риском и опасностями закончены.

Посадка на краю стула, с выпрямленной спиной и полной обращенностью к партнеру: высокая степень заинтересованности в предмете, существующая на основе сильной концентрации в течении долгого времени и воли к активным действиям, он весь «здесь», в постоянной духовной работе. Чаще наблюдается во время ведения

переговоров или при концентрации внимания на партнере, который находится в таком же состоянии.

Посадка при постоянной готовности вскочить или присесть на короткое время – при средней или сильной напряженности во всем теле. Верхняя часть тела прямая или немного наклонена вперед (нет удобного отклонения назад), позиция ног и ступней такова, чтобы можно было быстро встать (нет расслабленного вытягивания ног вперед или забрасывания ноги на ногу), например, одна ступня под сиденьем стоит полностью, другая позади нее на носке – чтобы можно было моментально подняться. При этом руки (или, по крайней мере одна) остаются на подлокотнике – можно часто наблюдать в общественном транспорте перед остановкой. Эта поза выдает чувство неудобства и неуверенности, «готовность № 1», чувство угрозы, с которой хочется разделаться сейчас же, активную борьбу в решительном самоутверждении, бегство или даже контратаку при соответствующей активности. Она типична для боязливых натур (скорее пассивные реакции) или злобно-недоверчивых (скорее активность).

#### Направление движений

Верхней части тела и головы вперед: т. е. сидя наклониться вперед – внутреннее участие, увеличение интереса, все равно, из-за позитивной, негативной или чисто деловой установки. У активных, находящихся в напряжении, учеников или участников дискуссии проявляется также в жестах неудовлетворенного желания сказать что-то по существу. Или: водитель во время обгона, когда он происходит не так быстро, как хотелось бы, непроизвольно наклоняется вперед, как бы помогая автомобилю, подгоняя его.

Голова, а также верхние части тела в сторону: уменьшается интерес или полное внутреннее отстранение (скука).

Верхняя часть тела и головы назад, сидя или стоя: стремление завоевать дистанцию, уклонение, реакция бегства из-за возникших опасений, страх.

При этом одновременное вытягивание рук ладонями вперед: попытка усилить защиту, которая в зависимости от степени напряженности может быть чисто пассивной или с выраженной готовностью к нападению;

ладонями вверх – стремление стать больше и получить превосходство, «хвастун», «хочет прыгнуть выше головы», чтобы «взирать сверху вниз», усиление чувства собственной ценности;

«+»: самосознание, уверенная активность, стремление делать что-либо с «высоко поднятой головой»;

«—»: переоценка себя, чувство превосходства, желания говорить и действовать «сверху вниз», хвастовство;

ладонями вниз – стремление стать меньше, согнуться, подчиненность, чувство своей малоценности;

«+»: скромность, чистое смирение, самоотречение; «—»: самонедооценка, угнетенность человека, находящегося в тоске, ищущего помощь, просителя, подхалима;

вовнутрь («стягивание себя») – тот, кто «прячется», например, не хочет высказываться в дискуссии, старается уменьшиться, сделаться незаметным, наклоняет голову, сгибается, «скукоживается», «уходит в себя», в свое скованное Я. Точно так же смущенные, стесняющиеся, боящиеся контактов, охваченные страхом или стыдом люди, «приобретают жалкий вид». (При горе и депрессии сосуды сжимаются, это ведет к уменьшению кровообращения, чувствительности к раздражителям и деятельности воображения.) Часто можно видеть, как кто-нибудь сидит, совершенно сжавшись, с тесно сдвинутыми ногами, лежащими рядом руками и направленным в пол взглядом, например, слишком робкий претендент;

наружу (расширение, растягивание себя) – кто в школе или в дискуссии хочет обратить на себя внимание, тот старается стать больше, заметнее, поднимает голову, ищет контакта глазами, заранее начинает открывать рот, поднимает руку и машет ею, дышит глубже и быстрее, он «выходит из себя». То же происходит при «гордо надутый груди», при «вздохе облегчения», при любом внутреннем избытке, при возникшем ощущении счастья или силы. Точно так же у «надутых» и «напыщенных» «тщеславцев и льстецов», франтов и т. д. (при радости и внутренней окрыленности сосуды расширяются, что ведет к усилению кровообращения, чувствительности к раздражителям и переживанию представлений).

Движения

Темп движений

Быстрый, бойкий, свежий: соответственно живой темперамент, оживленный, бойкий, проворный, поворотливый. Обозначает также – окрыленное настроение и радость (много темперамента – это значит, быстрые внутренние процессы, быстрое возбуждение, быстрые ответные реакции: ни в коем случае не путать это с интенсивностью или объемом жизненной силы – она не может быть как слабой, так и сильной!).

Слишком быстрый, поспешный – взволнованный, непостоянный, торопливый, нервный.

Скорее медленный, спокойный, расслабленный – уравновешенный, равнодушный, постоянный, обстоятельный. Часто – следствие чувства превосходства и завоевание доверия.

Отчетливо медленный, вялый, безвольный – отсутствие темперамента, порыва, тяжело возбудимый, с трудом схватывающий, флегматичный, вялый. Также – подавленное настроение и грусть.

Убыстряющийся – знак горячности, импульсивности.

Замедляющийся – ослабевающий внутренний импульс, разочарование, недостаток двигающей силы.

Остающийся одинаково спокойным при различных обстоятельствах – трезвый, уравновешенный характер, господствуют целесообразные жизненные установки.

Демонстративно-расслабленный, при этом неестественного характера: усиливается вместе со стремлением представить себя превосходящей личностью. Часто наблюдается у лживых мошенников и у снобов.

Размах движений

Привлекающее внимание или широкое движение: показывает силу движений, бросается в глаза, притягивает к себе внимание, поэтому наблюдается у хвастунов, «важных особ», у ищущих оценки; «великая важность».

Оживленное движение: имеет в себе что-то побуждающее, захватывающее, также производящее и негативное впечатление (например, не стесняющегося). Признак живых, импульсивных, воодушевленных, радостно-возбужденных людей.

Неуправляемо-резкие движения: имеют в себе нечто торопливое, беспокойное, бесцельное. Так ведут себя торопливые, возбужденно-нервные, возбудимые, не подчиняющиеся и гневные люди.

Спокойные: в них есть что-то импонирующее, какой-то пафос. Черта уверенных в себе, превосходящих людей, настоящих руководителей, вождей, заметным признаком которых является спокойствие.

Невидимые или мелкие движения: не бросающиеся в глаза.

«+»: скромность, простота, внешним проявлением которой являются такие движения, незаметная корректность и точность, человек, владеющий своими чувствами, внимательный. Особенно важная находка наблюдается у людей с сильными стремлениями, дальновидных, «себе на уме»;

«—»: осторожность вплоть до недоверия, желание остаться на втором плане, расчетливое согласие со всеми, проявляющаяся незаметность как оружие, слабость стремлений и жизненной силы.

### Походка (ритм и такты движений)

Ритмичная походка (напряжение и расслабление сменяются ритмично, движения плавно переходят друг в друга): расслабленная форма приподнятого, но уравновешенного настроения, напряжение как особое внимание, критичность или готовность к действиям; в известной степени игривое восприятие поступающих впечатлений. Типична для гуляющих, для многих молодых девушек. При веселом настроении легко, без какого-либо особого повода, сменяется на ускоренную походку (ее противоположностью в определенной степени является целеустремленная). Высокомерно-беззаботные люди часто ходят для своего удовольствия ритмично-покачивающейся походкой.

Равномерная походка (преобладание напряжения, прямолинейный, напряженный тип движений): предполагает волевую деятельность или стремление к цели, которой хотят овладеть, применяя силу воли; чем сильнее желание, тем равномерней походка, шире шаги, прямолинейнее линия движения, тем больше верхняя часть тела наклонена вперед.

Отличие ритмичной походки от равномерной можно часто наблюдать на прогулке, когда вдруг в голову приходит какая-нибудь идея, побуждающая к немедленным действиям. Хороший пример равномерной походки – подтянутый армейский маршевый шаг, особенно на плацу: крайность – старая прусская парадная маршировка.

Равномерный ритм – начальная ступень равномерной походки, твердая, уже почти подтянутая, целенаправленная, но еще заметно ритмичная походка или маршировка.

Нарушение в ритмичности («запинающиеся», прерванные на половине движения, спотыкания, заминки и т. д.): человек не совсем «здесь», не совсем «в себе». Какому-либо побуждению противостоят некоторые силы, отсюда раздвоенность и отсутствие уверенности, надежности; замешательство, задумчивость, направленная в себя, нехватка внутренней свободы, робость – нечто, что встречает внутреннее противодействие. Например, ученик с плохими знаниями, идущий к учителю. Также угнетенное настроение, тогда пляшущая, колеблющаяся, ритмически нарушенная походка.

### Признаки походки

Важнейшие из них – скорость, величина шагов, направление, связанные с ходьбой движения тела, постановка носков. Не забывать о влиянии обуви, особенно у женщин!

Следующие различия нужно только правильно увидеть и расценить, что достигается упражнениями и опытом. Потом же для правильно воспринимающего человека достаточно опознать что-либо одно, и он получит полное впечатление.

Быстрая или медленная походка зависит от темперамента и силы побуждений.

Широкие шаги (чаще у мужчин, чем у женщин): часто признак экстраверсии, целеустремленности, рвения, предприимчивости, деловитости, непринужденности, направление к высокой цели, абстрагирующееся мышление.

Короткие, маленькие шаги (чаще у женщин, чем у мужчин): скорее интроверсия, желание оставаться «в себе». Свойственны: осторожность, расчет, приспособляемость, быстрое мышление и реакции, сдержанность, самочувствие проявляется лишь ограниченно.

Тип мышления скорее конкретный, связанный с чувственными впечатлениями. Нужно принимать эти сведения лишь как рабочую основу для дальнейшей точной перепроверки!

Подчеркнуто широкая и медленная походка – обычное известное желание выставиться напоказ, действия с пафосом. Сильные и тяжелые движения всегда должны демонстрировать окружающим силу и значение личности. Они естественны у атлетов, в других случаях часто неуклюжи.

Заметно мелкие и при этом быстрые шаги, нарушенные ритмически, «первый перестук каблуков»: взволнованность, боязливость всех оттенков, осознанная или неосознанная. (Бессознательная цель: уклониться, уступить дорогу любой опасности!)

Напряженность или расслабленность походки (см. главу о состояниях напряженности): за расслабленной походкой может стоять отсутствие интереса, безразличие, отвращение к принуждению и ответственности, или у многих молодых людей незрелость, недостаток самодисциплины либо снобизм.

Раскачивание верхней части корпуса, а именно, при каждом шаге поворот то от одного, то от другого плеча; подчеркнуто демонстративный характер каждого шага: часто у «силачей», которые совсем не настолько витально и мышечно сильны, как хотят показать.

Ритмически сильная походка, немного раскачивающаяся вперед-назад (с усиленными движениями бедер), притязаящая на некоторое

пространство: наивно-инстинктивные и самоуверенные натуры, живущие безоблачно в смысле своих сильных побуждений, что без стеснения демонстрируют. Раскачивание плеч в резонанс: в основном аффективные, самовлюбленные создания.

То же самое и (или) раскачивание бедер, часто у девушек и у молодых женщин: от аффективности до безобидной, переходящей к кокетливости.

Походка с несгибающимися ногами, особенно большими шагами: подчеркнута мужская, сильная, энергичная (часто осознанно или нет перенимается некоторыми женщинами).

Слегка раскачивающаяся походка, никакого напряжения, силы или даже веса на первом плане, а расслабленные свободные движения и соответственно легкое покачивание бедер: отчетливо женская походка, чувствительность, эротическое воздействие на мужчин.

Шаркающая «провисающая» походка, несколько тяжелые, расплывающиеся движения: отказ от волевых усилий и стремлений, вялость, медлительность, лень.

Типичная походка, т. е. совершенно свободная постановка ног (никакой форсированности), спокойные, полные достоинства, сильные и упругие движения при выпрямленном корпусе, надежном равновесии, не быстро и не медленно, не напряженно и не расслабленно-неуправляемые, не слишком большие и не слишком маленькие шаги. Походка спокойная, уверенная, свойственная личности, которая знает, что она хочет, и не нуждается в рекламировании своей значимости.

Тяжеловесная «гордая» походка, в которой есть что-то театральное, так сказать, желаемое, но не уместное, например, когда при медленной ходьбе шаги относительно или слишком малы (противоречие!), когда верхняя часть тела держится подчеркнуто и слишком прямо, при отсутствующем или нарушенном ритме: переоценка самого себя, высокомерие, самовлюбленность.

Твердая, угловатая, ходульная, деревянная походка (неестественная напряженность в ногах, тело не может естественно раскачиваться): зажатость, недостаток контактов, робость, неспособность к свободному проявлению, отсюда сверхкомпенсация в направлении излишней твердости, перенапряжения, судорожности, или из-за недостатка витальности, силы побуждений, т. е. внутренней слабости.

Неестественно порывистая походка: подчеркнуто большие и быстрые шаги, сразу заметное размахивание руками вперед-назад, имеющаяся и демонстрирующая активность – часто лишь бессодержательная занятость и старания по поводу каких-то своих собственных желаний.

Постоянное приподнимание вверх (на напряженных носках ног) – стремление вверх – человек, ведомый идеалом, сильной потребностью, чувством превосходства, особенно интеллектуального превосходства.

Жесты, в особенности рук и кисти

## Руки

Вяло свисающие вдоль тела руки: пассивность, отсутствие готовности к действию, недостаток воли.

С легким напряжением (при компенсации напряженности) свисающие руки: состояние внутреннего покоя, равновесия, но постоянная готовность к действиям.

Сначала расслабленные руки вдруг несколько напрягаются: первоначальное состояние безвольности внезапно сменилось активной готовностью к действиям.

Скрещенные на груди руки: тенденция к дистанцированию, защитная стена, известная изоляция, некоторое выжидание.

Некоторое время руки находятся в застывшей позе: при «соответствующем» оцепенении тела, боязни контактов, робость, самозащита по отношению к угрожаемой самооценке. Человек «закрылся».

Осознанно или неосознанно позирующий жест. Если этот жест соединяется с откинутой назад головой и взглядом сверху – представление своего превосходства, желания произвести впечатление, известная бравада («с тобой я справлюсь играючи, и без помощи рук»). Типично для многих главарей по отношению к членам своей компании, для многих учителей и полицейских.

У многих восточных народов часто вместе с поклоном, жестом почтения, покорности, подчинения (руки как возможное орудие нападения демонстративно убираются).

## Кисти рук

Люди уже с давних пор связывают:

Верх кистей рук: со светлым, чистым, высоким, красивым, хорошим, возвышенным, идеальным и идеалом, с небом, с божественным. Кисти, направленные вверх, указывают на выражение восхищения, воодушевления, убежденности и т. п.

Низ кистей рук: с темным, грязным, низким, безобразным, злым, неполноценным, адом, дьяволом, но также и с материальным, с

землей, опорой и почвой, которые нас держат. Направленные вниз жесты вырастают из этой взаимосвязи. Они часто выражают подавленность, депрессию, отчаяние.

Руки заложены за спину (отсутствие готовности к деятельности):

Если это – привычное положение, то сдержанность, если не пассивность, то созерцательность, вдумчивость, случающаяся и у активных людей, или кратковременное стеснение.

Поза, выражающая самоуверенные ожидания у людей, осознающих свое значение и превосходство, например, полицейский на углу улицы, учитель в своем классе, лидер в своей группе (сродни скрещенным на груди рукам).

Открытая ладонь обращена вверх: жест объяснения, убеждения, открытого представления, отдавания.

Выпрямленные ладони движутся снизу вперед-вверх, при этом верхняя часть тела и голова становятся ниже: жест просителя, который ожидает получить что-то. В соответствии со степенью напряженности и мимическим сопровождением возникает множество вариантов жеста от боязливости до настойчивости.

Открытые ладони ведутся медленно сверху вперед-вниз, по кривой линии: жест дарения, добровольной отдачи («протянуть открытую руку»). При этом часто руки разводятся в стороны. Жест может быть также при изложении мыслей и соображений.

Это же движение в резкой форме: что-то бросается партнеру.

Рука ладонью вниз и с выпрямленными пальцами опускается почти по вертикали к полу: нечто нежелательное опускается и удерживается внизу. При этом вся верхняя часть тела часто слегка приподнимается вверх.

При медленно-раздумчивом движении: «Крайняя осторожность!»  
при энергичном движении и напряженности: пригнуть что-то или удержать, господствуя.

Ладони поднятых рук обращены вперед, к партнеру.

При спокойном состоянии: демонстрация миролюбия (в руках ничего не спрятано), на войне или в подобных ситуациях – жест сдачи (руки вверх!).

При напряжении, с вытянутыми пальцами: жест активной защиты («прочь от меня, я не хочу иметь с этим никакого дела!»), при одновременном отчетливом движении вперед: «Убирайся!»

Движение руки наружу ладонями к себе.

Слабо и медленно, сверху вниз: жест отдачи, отречения, смирения. Одновременно высоко поднятые плечи подчеркивают беспомощность.

Резко от себя наружу: «оставь меня в покое» по отношению к партеру, но и может быть отбрасыванием в сторону какой-то неприятной мысли, как отмахиваются от надоевшей мухи.

Одна или обе руки спрятаны в карманах: скрывание затруднений, неуверенности, потеря непосредственности. Часто – подчеркнуто неформальное, «легкое» поведение для сознательного ускорения развития контакта, широко распространено в США.

Во время разговора руки убираются в карманы ненапряженно или даже подчеркнуто вяло: демонстрация скуки, потери интереса, невежливый жест:

Если это делается резко, интенсивно, и с последующей напряженностью в области плеч – шеи – рук: прорвавшаяся активная оппозиционность, враждебная установка, особенно при соответствующем выражении глаз и рта.

Рука сжимается в кулак: концентрация, овладение волнением или страхом, стремление к самоутверждению:

При твердом взгляде на «противника», открытом или скрытом: активная готовность к борьбе против угрозы с целью обороны или при собственных агрессивных стремлениях, например, в ярости.

Потирание рук: человек отдался во власть приятных, удовлетворяющих его мыслей, в зависимости от степени напряжения – активного или скорее уютно-пассивного плана. Часто наблюдается у предпринимателей, когда они в хорошем настроении, у любящих поесть – в ожидании обеда. А также и в переживаниях после совершения дела, типа: «Ну, мы им показали!»

Сильный удар ладонью или костяшками пальцев по столу: при удивлении, нежелании или гневе. «Ну, это уж слишком!», «Достаточно!» Чем больше напряженность, тем больше готовности к действиям взрывного типа.

Выпрямленная ладонь, обычно ребром вниз, решительно опускается один или несколько раз: жест разрубания, разрезания, при достижении окончательной ясности или решимости. Этим отчетливо дается понять, что дальнейшее обсуждение прекращается.

Рука что-то берет или делает движение в этом направлении: непосредственно телесное, материальное захватывание; часто признак жадного, слишком много думающего о материальном

обладании человека. Опосредствованное, духовное захватывание: у людей с живым мышлением, но внешней заторможенностью, когда они ищут подходящее слово, или как знак усилий по наглядному, пластическому представлению.

Также из-за чувства беспомощности или угрозы, когда хочется за что-то ухватиться. (За край пиджака, пуговицу, локоть другой руки, за другую руку: «ломать руки».) То есть из страха или боязливости, стремления к самоуважению, самоутверждению, упрямства, сомнений, робости, стыда. Так можно снова «взять себя в руки»!

Игра рук в какой-либо форме:

При признаках перенапряжения, т. е. нарушенном режиме, скорости и протекании движений: нервозность, вышедшее из-под контроля расстройство или возбуждение, «сдают нервы», «поиски опоры».

При уравновешенном напряжении, равномерно-уравновешенной скорости и ритмически напряженном протекании: стоит «над делами», не захвачен ими полностью.

При недостатке напряжения, т. е. при слабых, вялых движениях: в глубине души не вовлечен, равнодушен, незаинтересован.

При подчеркнуто вялом характере, демонстративности, например, барабанит пальцами по столу: демонстрация незатронутости, незаинтересованности. Воспринимается как невежливость или невоспитанность.

Движение рук, закрывающие лицо или его часть: сильное чувство стыда или глубокая печаль, часто при злобно превосходящей критике, закрыть выдающийся подлинное чувство рот («смеяться в кулак»), задумчивость или затруднения. В зависимости от особенностей ситуации и характера есть и другие возможные объяснения.

Стирающее движение по лбу: действительное стирание нехорошей мысли, плохих представлений:

Совсем медленно и задумчиво: концентрация на размышлениях.

Раскрытая ладонь гладит что-нибудь, приятное на ощупь (мягкий материал или же, напротив, другую свою руку): образ жизни, наполненный тонкими чувствами и наслаждениями, мягкий нрав. Часто у женщин, наблюдается почти исключительно у культурных людей. Если объектом служит свое тело, то это происходит из глубинной приверженности своему Я, наслаждение собой. Особенно при прикрытых глазах и расслабленной посадке головы.

Пальцы

Напряженно выпрямленный указательный палец направлен в пространство: определять, указывать, привлекать внимание; прямо и косвенно в зависимости от содержания. Знак концентрации на внутреннем безотносительно к другим людям.

Поднимается вертикально до середины лица: всеобщий знак «Внимание!», пробуждение внимательности и напряженности.

Кончики пальцев нежно ощупывают что-либо – впечатлительность, тонкость чувств, осторожность.

Кончики указательного и большого пальцев соприкасаются, в то время как остальные, особенно мизинец, оттопырены: высокая степень внимания и концентрации, направленных на тончайшие детали. Типично для гурманов и сибаритов.

Кончики вытянутых пальцев обеих рук легко касаются друг друга при почти ненапряженных руках: одновременно в работе тонкая чувствительность кончиков всех пальцев, тонко чувствующее переживание впечатлений, представлений и сопереживание.

Указательный палец, прямой, кладется на край губ: бессознательная помощь чувству вкуса или осязания. Чувство неуверенности, жест несколько беспомощного поиска причин, помощи.

Легко раскрытые пальцы лежат в области рта (а указательный и большой поглаживают нос): рот надежно закрыт, человек полностью обратился к своему внутреннему миру и прислушивается к нему.

Глаза при этом широко раскрыты и направлены куда-то вдаль: задумчивость. Раздумья, направленные вслед пришедшим мыслям или представлениям.

Глаза сконцентрированы смотрят в одну точку или на человека, особенно при напряженности: теперь уже возникает активная готовность к деятельности на основе критических переживаний.

Палец засунут в рот: падение на раннюю ступень развития ощущения вкуса; инфантильная наивность, удивление, расцениваемое как опасное, состояние рассеянности, непонимания. Никаких волевых усилий по переработке переживаемого, наивно-пассивное бытие.

Палец плотно прижат ко рту: для предотвращения всякого проявления, восклицания, удивления, импульс к овладению собой. Часто можно наблюдать у молодых людей или у наивных женщин.

Палец касается глаз или ушей: опосредованный знак некоторой неловкости, например, плохое настроение из-за неудачного проявления, известная робость; поиски бегства.

## Рукопожатие

Рукопожатий существуют бесчисленные вариации. Наука не может указать нам на какие-нибудь твердо установленные взаимосвязи, поскольку точное измерение ощущений невозможно. Но закономерности их проявлений все же «работают». Только опираться при этом приходится на наши инстинктивные впечатления. Для многих людей этого вполне достаточно.

Существенно то, что мы можем описать эти ощущения при постоянном наблюдении за ними. При этом довольно быстро образуются тонкие ощущения в той сфере, куда они направлены.

Доминирующее и покорное рукопожатие. Предположим, вы встречаетесь с кем-то в первый раз и приветствуете друг друга традиционным рукопожатием. Этот распространенный жест может определить ваши отношения. Вы либо почувствуете возможность доминировать («Я могу управлять этим человеком. Он сделает все так, как я захочу»), либо покорность («Этот человек стремится подчинить меня. Лучше быть осторожным») или равенство («Мне нравится этот человек. Мы отлично поладим»).

Подобные отношения передаются бессознательно. Но если попрактиковаться и подходить к рукопожатию осмысленно, вы можете определить свою роль в отношениях.

Стремление к доминированию выражается в попытке повернуть вашу руку так, чтобы она оказалась ладонью вверх (рис. 1). Рука доминирующего собеседника не обязательно будет параллельна полу, но все же по отношению к руке другого партнера окажется повернутой ладонью вниз. Таким образом собеседник явно дает понять, что он намерен взять инициативу в предстоящем разговоре на себя. Изучение пятидесяти четырех рукопожатий крупных руководителей показало, что сорок два из них первыми протягивали руку для рукопожатия и пожимали руку собеседника именно в такой властной манере.

Точно так же, как собака демонстрирует покорность, ложась на спину, так же и человек использует ладонь, повернутую вверх, чтобы показать свое подчиненное положение. Если вы протягиваете руку для рукопожатия ладонью вверх (рис. 2), то тем самым предоставляете партнеру возможность доминирования. Это довольно эффективный прием, если вы хотите уступить контроль над ситуацией или создать у собеседника ощущение, что хозяином положения является именно он.



Рис. 1. Хозяин положения



Рис. 2. Передаю инициативу

Хотя подобное рукопожатие демонстрирует покорность, существуют смягчающие обстоятельства, которые следует принимать во внимание. Например, человек, страдающий артритом, просто вынужден ограничиваться легким пожатием руки. Его руку легко перевести в подчиненное положение. Те, для кого состояние рук играет определяющую роль в профессии, также оберегают свои пальцы и не стремятся к крепким рукопожатиям.

Ключ к правильному пониманию характера собеседника можно найти в жестах, сопровождающих рукопожатие. Покорная личность ведет себя покорно, а доминирующая личность использует более агрессивные жесты.

Когда руки друг другу пожимают два доминирующих человека, то происходит своеобразная символическая борьба, попытка повернуть руку партнера в подчиненное положение. В результате обе ладони остаются в вертикальном положении, что демонстрирует уважение и доверие друг к другу (рис. 3). Именно такому рукопожатию учит каждый отец своего сына, показывая, как должен пожимать руку настоящий мужчина.

Когда вы чувствуете, что партнер намерен доминировать в ваших отношениях, т. е. его рука во время рукопожатия направлена ладонью вниз, очень трудно перевести его руку в подчиненное положение, причем даже не столько физически, сколько морально – ведь ваша попытка будет совершенно очевидна (рис. 4). Вот простой прием, благодаря которому вы можете вернуть себе контроль над ситуацией и обезоружить доминирующего партнера, вторжение в его интимную зону. Чтобы освоить эту технику, вы должны научиться делать шаг левой ногой во время рукопожатия (рис. 5), а затем следует выдвинуть вперед правую ногу, встать слева от партнера, тем самым, проникнув в его интимную зону (рис. 6). Теперь подвиньте левую ногу к правой и завершите маневр. Только после того как вы приблизитесь к собеседнику, можете пожимать его руку. Таким

образом, вы усиливаете собственное рукопожатие или переводите руку собеседника в подчиненное положение. К тому же, вторгшись в интимную зону собеседника, вы получите контроль над ситуацией.

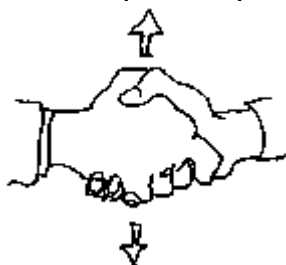


Рис. 3. Рукопожатие равных



Рис. 4. Мужчина справа вынужден принять доминирующее рукопожатие



Рис. 5. Он пожимает протянутую руку и делает левой ногой шаг вперед

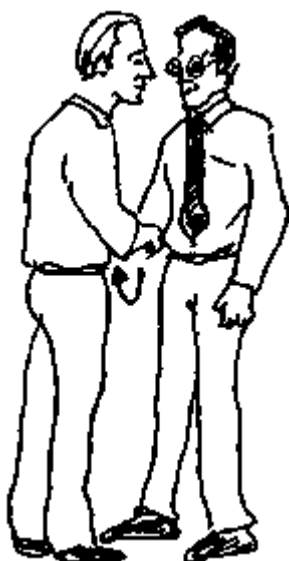


Рис. 6. Он выдвигает вперед правую ногу и вторгается в интимную зону собеседника, вынуждая того перевести ладонь в вертикальное положение

Шагнув с левой ноги во время рукопожатия, вы сможете нейтрализовать доминирующего собеседника и вернуть себе контроль над ситуацией. Шаг с правой ноги оставляет очень мало возможностей для маневра и позволяет доминирующему партнеру получить контроль над ситуацией.

Кто должен подавать руку первым?

Хотя рукопожатие при первой встрече считается общепринятым, существует ряд обстоятельств, при которых, иницируя рукопожатие, вы можете попасть в неудобное положение. Если вы считаете рукопожатие обязательным знаком приветствия, то задайте себе несколько важных вопросов, прежде чем протягивать руку:

Рад ли собеседник встрече с вами?

Как он вас встречает?

Стиль рукопожатия

Если собеседник протягивает руку ладонью вниз, это наиболее агрессивный вид рукопожатия. Вам вряд ли удастся установить равноправные отношения. Такой стиль рукопожатия характерен для агрессивных, доминирующих мужчин, которые всегда первыми протягивают руку, повернутую ладонью строго вниз (рис. 7), тем самым вынуждая собеседника занять подчиненное положение, так как у того не остается другого выхода, кроме как повернуть собственную руку ладонью вверх.



Рис. 7. Рука протянута ладонью вниз

Нейтрализовать такое рукопожатие можно несколькими способами. Например: вы можете перехватить руку собеседника сверху и пожать ее в районе запястья (рис. 8). Благодаря этому приему вы возвращаете себе доминирующую роль, поскольку перехватили не только контроль над рукой собеседника, но и получили превосходство, так как ваша рука направлена вниз, находится поверх его руки. Но поскольку этот прием может сильно смутить агрессивного собеседника, поэтому применять его следует с большой осторожностью



Рис. 8. Нейтрализация руки, протянутой ладонью вниз

Рукопожатие в стиле «перчатка» иногда называют профессиональным рукопожатием политика. Инициатор такого приветствия старается создать у собеседника впечатление открытости и честности, но если таким образом пожать руку малознакомого человека, то эффект может получиться обратным. Партнер станет подозрительным и осторожным, намерения инициатора рукопожатия покажутся ему сомнительными. Рукопожатие в стиле «перчатка» допустимо только в отношении хорошо знакомых людей (рис. 9).



Рис. 9. «Перчатка»

Мало приветственных жестов, которые могут быть настолько неприятны собеседнику, как рукопожатие типа «дохлая рыба», особенно если рука партнера холодная и влажная. Вялое, скользкое прикосновение «дохлой рыбы» всегда неприятно (рис. 10). Большинство людей считает, что такое рукопожатие свидетельствует о слабом характере. Ведь руку подобного партнера очень легко перевести в подчиненное положение. К удивлению, многие из тех, чье рукопожатие можно отнести к типу «дохлой рыбы», даже не подозревают об этом



Рис. 10. «Дохлая рыба»

Рукопожатие «косточки хрустят» – это типичный признак агрессивного, жесткого человека (рис. 11). К сожалению исправить такой стиль практически невозможно. Вам остается разве что обругать такого партнера или просто заехать ему в нос!



Рис. 11. «Косточки хрустят»

Выпрямленная рука, как и рука, направленная ладонью вниз, говорит об агрессивности партнера (рис. 12). Главная цель такого рукопожатия – держать собеседника на дистанции и не позволять ему вторгаться в интимную зону агрессивного партнера. Так часто здороваются люди, живущие в сельской местности, чья интимная зона гораздо шире, чем у горожан, и им приходится ее защищать.



Рис. 12. Пожатие прямой несогнутой рукой

Пожатие кончиков пальцев похоже на пожатие выпрямленной рукой, но не доведенное до конца (рис. 13). Инициатор приветствия не дотянулся до собеседника и смог захватить лишь кончики его пальцев. Даже если он будет пытаться произвести на вас хорошее впечатление, все же вы почувствуете его неуверенность в себе. Главная цель такого рукопожатия – заставить партнера держаться на комфортном для инициатора приветствия расстоянии. Перетягивание партнера на территорию инициатора рукопожатия может означать одно из двух: либо инициатор чувствует себя не уверенно и хочет находиться только на своей территории, либо он приехал из страны, в

которой интимная зона гораздо меньше, чем в вашей (рис. 14). И в таком случае его поведение абсолютно нормально.

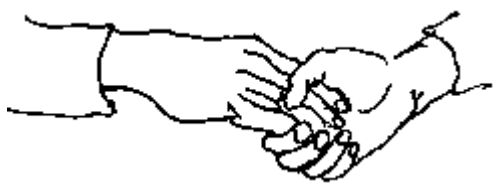


Рис. 13. Пожатие кончиков пальцев



Рис. 14. Перетягивание руки партнера

Когда человек пожимает вашу руку обеими руками, он хочет продемонстрировать свою искренность, внушить доверие к себе и показать глубину собственных чувств по отношению к собеседнику. Здесь следует обратить внимание на два очень важных момента. Во-первых, левая рука обычно используется для выражения особенных чувств, которые инициатор хочет донести до партнера. Степень глубины этих чувств будет определяться расстоянием между собеседниками во время рукопожатия. Пожатие локтя, к примеру (рис. 15), более интимно, чем пожатие запястья (рис. 16), а пожатие плеча (рис. 17) выражает более глубокие эмоции, чем пожатие предплечья (рис. 18). Во-вторых, левая рука инициатора рукопожатия вторгается в интимную зону партнера, а порой даже в глубоко интимную. Как правило, пожатие запястья и локтя применимо только в отношении близких друзей и родственников. Но даже в этих случаях рука инициатора не проникает дальше интимной зоны партнера. Пожатие плеча или предплечья затрагивает уже глубоко интимную зону партнера и может расцениваться как физический контакт.

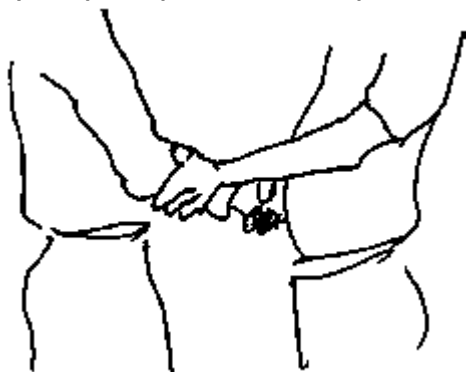


Рис. 15. Пожатие локтя

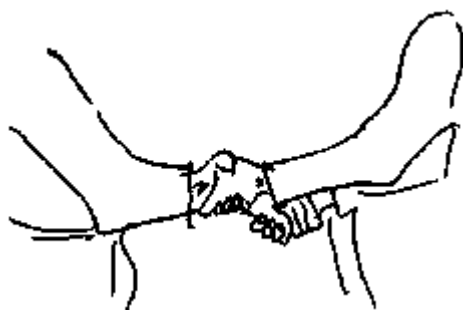


Рис. 16. Пожатие запястья

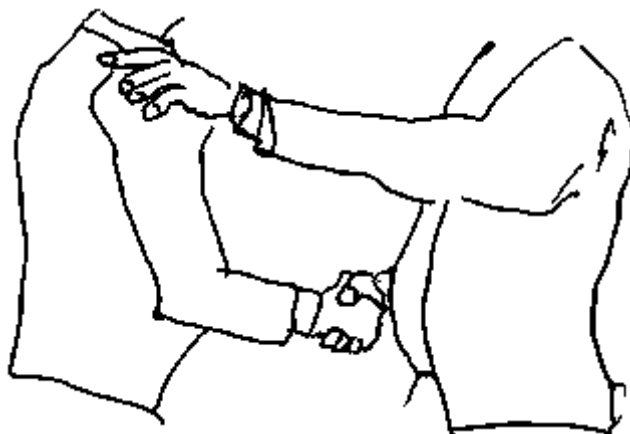


Рис. 17. Пожатие плеча

Рис. 18. Пожатие предплечья

Это допустимо только между людьми, у которых существует глубокая эмоциональная связь. Если же подобные чувства не взаимны или инициатор приветствия не уверен в необходимости такого типа рукопожатия, его партнер может почувствовать подозрения в искренности его намерений. Политики и агенты по продажам часто приветствуют своих избирателей и потенциальных покупателей подобным образом, не осознавая, что тем самым совершают социальное самоубийство, отталкивая партнера от себя.

Отношения и ситуация

Невербальные значения могут меняться в зависимости от того, когда, где, кто и как использует жест.

Незнакомые люди

Эрвинг Гоффман сделал интересное наблюдение в книге «Поведение в публичных местах»: «Можно утверждать в качестве общего правила, что знакомые люди в ситуации общения находят причины не смотреть в лицо друг другу, в то время как незнакомые люди постоянно это делают»[3]. Детерминирующим фактором в общении между двумя незнакомыми людьми является желание включиться, быть вовлеченным в это общение. Например, поздно ночью в метро в пустом вагоне, два человека нежелающие вовлеченности в разговор, будут стараться не вступать в контакт глаз, поскольку он означает признание вовлеченности в разговор. Не глядя друг другу в глаза, эти два пассажира передают сигнал отсутствия

интереса друг к другу, хотя может быть, каждый боится партнера. Если же желание вовлеченности есть, то человек после первого взгляда на другого человека откашливается, мигает и говорит какую-либо незначительную фразу.

Невербальные сигналы по отношению к незнакомым людям бывают различны в разных городах, и при работе необходимо это учитывать.

#### Начальник и подчиненный

Желание занимать главенствующее положение может выразиться уже в первом рукопожатии. Если кто-то твердо схватывает вашу руку и поворачивает ее так, что его рука оказывается прямо над вашей, то он пытается добиться физического доминирования. Если же он поворачивает вашу руку наоборот, в том числе уже протягивает свою руку ладонью вверх, то он демонстрирует желание принять роль подчиненного.

В общении начальник – подчиненный часто встречаются жесты типа «захват территории» (ноги на стол), возвышения (начальник встает над сидящим подчиненным). Если подчиненный не понял и этого, то начальник может встать или взять папку с бумагами, раскрыть ее и посоветовать тому идти и заниматься своими делами. Но не стоит доводить дело до этой стадии.

#### Клиент и профессионал

Большинство клиентов хочет, кроме помощи, ищет сочувствия со стороны профессионала, поскольку считает, что тот, кто не «почувствует» их проблему, вряд ли сможет ее разрешить.

Каковы же жесты в отношениях клиент – профессионал? Со стороны профессионала – явное, заметное свидетельство того, что он с равным вниманием слушает все, что бы ни рассказывал клиент. Кроме того, хорошо подходят позы оценки – голова опирается на руку, поза мыслителя и т. п., автоматически принимаемые многими профессионалами. Правда, не надо забывать, что эти позы неадекватны общению между самими профессионалами, где они кажутся критичными и подозрительными.

Наклон в сторону клиента выражает интерес. Отрицательный образ – профессионал сидит, откинувшись назад, соединив пальцы в «купол», и от клиента отгораживает его огромный стол.

Даже если клиент похож на растерявшегося ребенка, ни в коем случае не стоит занимать родительской позиции, выражающейся, в частности, в вопросах: «Вы следите за моей мыслью?», «Это вы ясно поняли?»

Проводя собеседование, необходимо помнить, что каждая беседа имеет цель, и менеджеру надо четко для себя сформулировать, что они хотят выяснить. Беседуя с кандидатом, менеджер может до подробностей уяснить все «пружины», толкающие его на те или иные поступки, а значит, с большей вероятностью прогнозировать его поведение.

Жесты иногда расходятся по своему значению с вербальной информацией, с тем, что кандидат говорит. Потом всегда оказывается, что жесты были правдивее.

Характерологические особенности личности

Личность человека чрезвычайно сложна и уникальна. Мы всегда можем отличить одного человека от другого. Но в то же время между несколькими людьми всегда можно найти сходные черты.

Ученые всех времен искали эти различия и сходства, старались объединить людей в определенные группы, т. е. найти у них типичные черты.

Человек не рождается уже сложившейся личностью. Ею он становится постепенно. Но еще раньше, чем человек станет личностью, у него наблюдаются индивидуальные особенности психики, которые весьма консервативны и устойчивы. Одним из существенных психодинамических отличий человека является темперамент – характеристика индивида с точки зрения интенсивности, скорости, темпа, ритма и других особенностей его психических процессов и состояний.

Темперамент – это устойчивое сочетание психологических и динамических свойств личности, постоянно проявляющихся в ее деятельности и поведении. Желая того или нет, но многие наши действия несут родовую печать темперамента, направляясь или корректируясь умом и волей. Зная свои и чужие, темпераментные особенности, можно коррелировать собственное поведение, успешнее влиять на окружающих.

От темперамента зависит характер протекания психической деятельности, а именно:

1) скорость возникновения психических процессов и их устойчивость (например, скорость восприятия, быстрота ума, длительность сосредоточения внимания);

2) психический темп и ритм;

3) интенсивность психических процессов (например, сила эмоции, активность воли);

4) направленность психической деятельности на какие-то определенные объекты (например, постоянное стремление человека к контактам с новыми людьми, к новым впечатлениям от реальной действительности или обращенность человека к самому себе, к своим идеям и образам).

Характерной особенностью темперамента является то, что он проявляется у человека и в том, как он говорит и общается с другими людьми, огорчается или радуется, работает и отдыхает, ходит и реагирует на различные события.

Свойства темперамента наиболее устойчивы и постоянны по сравнению с другими психическими особенностями человека.

Психологическая характеристика типов темпераментов определяется следующими основными свойствами:

Сензитивность. Об этом свойстве мы судим по тому, какова наименьшая сила внешних воздействий, необходимая для возникновения какой-либо психической реакции человека, и какова скорость возникновения этой реакции.

Реактивность. Об этом свойстве мы судим по тому, какова степень произвольности реакций на внешние или внутренние воздействия одинаковой силы (критическое замечание, обидное слово, угроза, резкий и неожиданный звук).

Активность. Об этом свойстве судим по тому, с какой степенью активности человек воздействует на внешний мир и преодолевает препятствия при осуществлении своих целей. Сюда относятся целенаправленность и настойчивость в достижении цели, сосредоточенность внимания в длительной работе и т. д.

Соотношение реактивности и активности. Об этом свойстве мы судим по тому, от чего в большей степени зависит деятельность человека: от случайных внешних или внутренних обстоятельств (от настроения, желаний, случайных событий) или от целей, намерений, стремлений, убеждений человека.

Темп реакций. Об этом свойстве мы судим по скорости протекания различных психических реакций и процессов: скорости движений, темпу речи, находчивости, скорости запоминания, быстроте ума.

Пластичность и противоположное ей качество – ригидность. Об этом свойстве мы судим по тому, насколько легко и гибко приспосабливается человек к внешним воздействиям (пластичность) или, наоборот, насколько инертны и косны его поведение, привычки, суждения (ригидность).

Экстраверсия и противоположное ей качество – интроверсия. Об этом свойстве мы судим по тому, от чего преимущественно зависят реакция и деятельность человека – от внешних впечатлений, возникающих в данный момент (экстравертированность) или от образов, представлений и мыслей, связанных с прошлым и будущим (интровертированность).

Эмоциональная возбудимость. Об этом свойстве судят по тому, насколько слабое воздействие необходимо для возникновения эмоциональной реакции и с какой скоростью она возникает.

В чистом виде основные четыре типа темперамента встречаются не так уж часто, но их доминанты определить просто даже по описанию (табл. 5).

Итак, первый «энергетический» тип поведения характерен для холериков (в основе лежит сильный, неуравновешенный – с преобладанием возбуждения – тип нервной системы).

Для холериков характерна высокая реактивность и активность, быстрый темп реакций. Они составляют группу «лидеров» или ярких «оппозиционеров», быстро схватывающих суть обсуждаемых проблем, затевающих дискуссии, споры, стойко придерживающихся своей позиции. Темп речи у них быстрый, внимание – меняющееся, возможны резкие выпады против оппонентов. Их энергию и активность можно использовать для активизации других индивидов.

Второй тип поведения проявляется у флегматиков. Медлительные, невозмутимые, с устойчивыми взглядами и стремлениями, они могут выглядеть тугодумами из-за более низкого темпа освоения информации. Их речь замедлена, принятие решения требует веских аргументов и тщательного обдумывания. Как у холериков, сложившиеся у них убеждения стойки, хотя форма отстаивания (и действий) более спокойная, происходит по принципу «остаюсь при своем мнении». Эта категория отличается еще тем, что ее трудно эмоционально «встряхнуть», «оживить», но зародившийся интерес сохраняется уже надолго, а изучение проблемы и последующие действия отличаются глубиной и серьезностью. Флегматик молчалив и первым не начинает разговор. Его трудно рассмешить, растрогать или рассердить. Если флегматик-девушка плачет, то лицо его остается совершенно неподвижным и только по слезам можно догадаться, что она огорчена. С друзьями сходится трудно, в то же время очень привязчива, переход с одного места работы на другое переживает тяжело.

Третий тип поведения наблюдается у сангвиников. Они живые, подвижные, быстро отзывчивые, умеющие не обижаться на окружающих. В то же время их отличает покладистость, стремление избежать конфликтов – правда не всегда при выработке и осуществлении политической линии. У сангвиника очень живое,

подвижное, выразительное лицо, по которому легко угадать его настроение, отношение к предмету или человеку. На интересной работе он проявляет большую настойчивость, энергию и работоспособность. Чувства и настроения его очень изменчивы. Легко привыкает к новой обстановке и к новым требованиям. Активность и реактивность у сангвиников уравновешены, темп реакций достаточно высокий, что проявляется в быстрых движениях, походке вприпрыжку, быстром темпе речи. Сангвиник отличается высокой пластичностью поведения, что проявляется в легком привыкании к новой обстановке, к новым людям, быстро переключается с одной работы на другую, он отзывчив на внешние впечатления.

Четвертый тип поведения наблюдается у меланхоликов. Они легкоранимы, нерешительны, глубоко переживающие даже незначительные неудачи – сложная для участия в политике категория граждан. Их трудно «разговорить», потому что они боятся ошибиться, сказать что-то невпопад, показаться смешными, говорят медленно, несколько тягуче. Они не уверены в себе и требуют постоянного внимания и одобрения со стороны лидера или вышестоящего лица, часто нуждаются в помощи для социально-психологической адаптации, ориентации в социально-политической среде, в результате чего их социальная активность может повыситься. Свои способности и знания оценивает очень низко, тогда как в действительности они несколько выше среднего уровня. Движения вялые, слабые, высокая сензитивность, проявляется в болезненной чувствительности и обидчивости.

Таблица 5

Характеристика и типы нервной системы

| Характеристика нервных процессов | Типы нервной системы |                  |                |                         |
|----------------------------------|----------------------|------------------|----------------|-------------------------|
|                                  | 1                    | 2                | 3              | 4                       |
| Темперамент                      | Сангвиник            | Холерик          | Флегматик      | Меланхолик              |
| Сила                             | Сильный              | Сильный          | Сильный        | Слабый                  |
| Уравновешенность                 | Уравновешенный       | Неуравновешенный | Уравновешенный | Неуравновешенный        |
| Подвижность                      | Подвижный            | Попдвижный       | Инертный       | Попдвижный или инертный |
| Скорость реакции                 | Быстрая              | Быстрая          | Медленная      | Медленная               |
| Сила реакции                     | Умеренная            | Чрезмерная       | Сильная        | Слабая                  |

Малая реактивность и пониженная активность, свойственны меланхолическому темпераменту, проявляются в том, что он редко смеется, не уверен в себе, часто и легко теряется, не доводит работу до конца.

Соотношение темпераментов с типами нервной системы и психическими реакциями

Для определения типов темперамента можно воспользоваться табл. 6 «Психологическая характеристика типов темперамента» и проследить степень проявления каждого из характерологических признаков.

Таблица 6

## Психологическая характеристика типов темперамента

| Характерологи-<br>ческий признак | Типы темперамента                          |                                     |                                            |                                          |
|----------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                  | холерик                                    | сангвиник                           | флегматик                                  | меланхолик                               |
| 1. Перевод с латинского          | Желчь                                      | Кровь, жизненная сила               | Слизь                                      | Черная желчь                             |
| 2. Образное сравнение            | Мощный поток, свергающий свои воды с утеса | Бег могучего потока                 | Спокойное течение полноводной реки         | Ручеек, способный превратиться в болото  |
| 3. Уравновешенность поведения    | Неуравновешенный                           | Уравновешенный                      | Уравновешенный                             | Неуравновешенный                         |
| 4. Эмоциональные переживания     | Сильные, кратковременные                   | Поверхностные, кратковременные      | Слабые                                     | Глубокие, длительные                     |
| 5. Настроение                    | Неустойчивое с преобладанием бодрого       | Устойчивое, жизнерадостное, веселое | Устойчивое, без больших радостей и печалей | Неустойчивое, с преобладанием пессимизма |
| 6. Речь                          | Громкая                                    | Громкая                             | Монотонная                                 | Тихая с затрудненным дыханием            |
| 7. Терпение                      | Слабое                                     | Умеренное                           | Очень большое                              | Очень слабое                             |
| 8. Адаптация                     | Хорошая                                    | Отличная                            | Медленная                                  | Трудная                                  |
| 9. Общительность                 | Неравномерно общителен                     | Равномерно общителен                | Необщителен                                | Замкнут                                  |
| 10. Агрессивность                | Агрессивен                                 | Миротлюбив                          | Сдержан                                    | Истеричен                                |
| 11. Отношение к критике          | Возбужденное                               | Спокойное                           | Безразличное                               | Обидчивое                                |
| 12. Активность                   | Страстный, увлекающийся                    | Энергичный (деловой или ботун)      | Неутомимый труженик                        | Неравномерно активный                    |

|                            |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                 |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13. Отношение к новому     | Положительное                                                                                                                                                      | Безразличное                                                                                                                                                         | Отрицательное                                                                                                                                                                                                      | Оптимистичное или пессимистичное                                                                                |
| 14. Отношение к опасности  | Боевое, рискованное                                                                                                                                                | Расчетливое, без риска                                                                                                                                               | Хладнокровное, невозмутимое                                                                                                                                                                                        | Тревожное, растерянное, подавленное                                                                             |
| 15. Способ достижения цели | Энергично, с полной отдачей                                                                                                                                        | Быстро, с избеганием препятствий                                                                                                                                     | Медленно, упорно                                                                                                                                                                                                   | Слабо, с избеганием препятствий                                                                                 |
| 16. Самооценка             | Значительная переоценка                                                                                                                                            | Некоторая переоценка                                                                                                                                                 | Реальная оценка                                                                                                                                                                                                    | Недооценка                                                                                                      |
| 17. Внушаемость            | Умеренная                                                                                                                                                          | Небольшая                                                                                                                                                            | Слабая                                                                                                                                                                                                             | Большая                                                                                                         |
| 18. Личностные качества    | Большая жизненная энергия, высокая раздражительность, медленное успокоение, вспыльчивость, несдержанность, нетерпеливость, прямолинейность, неумение владеть собой | Живость, подвижность, веселость, разговорчивость, развитое воображение, впечатлительность, быстрая смена эмоций, легкость в преодолении трудностей, к новым условиям | Медлительность, спокойствие, терпеливость, выносливость, слабое внешнее проявление чувств, трудная переключаемость от одного вида деятельности к другому, избегание перемен в окружающей среде, тяжелое привыкание | Слабое проявление чувств, замкнутость, предпочтение одиночества, робость, нерешительность, неуверенность в себе |

| Характерологический признак    | Типы темперамента                                                                                 |                                                                                                      |                                                                                                                          |                                                                                                    |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | холерик                                                                                           | сангвиник                                                                                            | флегматик                                                                                                                | меланхолик                                                                                         |
|                                |                                                                                                   |                                                                                                      | к новым людям, в общении — тенденция к примирению                                                                        |                                                                                                    |
| 19. Деловые качества           | Энергичен, инициативен, азартно берется за работу, быстро преодолевает трудности, решает проблемы | Продуктивен на интересной работе, умеет увлекать других, поддерживает хорошую атмосферу в коллективе | Целеустремлен, настойчив и упорен, продуктивен, сильно привязывается к работе, обладает высоким чувством ответственности | Вял, может работать успешно только при благоприятных условиях и не на пределе своих возможностей   |
| 20. Недостатки                 | Излишняя активность, эмоциональность, нерасположенность к монотонной работе                       | Недостаточная целеустремленность, часто — неспособность доводить начатое до конца                    | Пассивность, временами равнодушие, низкая активность                                                                     | Вял, может работать успешно только при благоприятных условиях и не на пределе своих возможностей   |
| 21. Пути самосовершенствования | Критичнее подходить к своим действиям, чтобы не задеть окружающих                                 | Действовать более целеустремленно, доводить до конца каждое начатое дело                             | Стремиться быть максимально активным                                                                                     | Избегать самоанализа, не вспоминать обиды, выбирать активное, подвижное хобби, помогать окружающим |

### Темперамент как фактор трудовой деятельности

Каждая деятельность предъявляет к психике человека и ее динамическим особенностям определенные требования. Профессия оператора пульта управления автоматической системой, например, требует своевременного и быстрого реагирования на изменения в работе многих агрегатов и быстрого принятия правильных решений. Эти требования нельзя произвольно изменять, так как они зависят от объективных причин – от содержания деятельности.

Темперамент, влияя на динамику деятельности, может влиять на ее продуктивность. В разных видах деятельности роль темперамента неодинакова. В массовых профессиях (токарь, слесарь, ткачиха, продавец, врач, учитель, инженер) свойства темперамента, необходимые для успешной деятельности слабо выражены, но могут быть

компенсированы за счет других свойств и обусловленных ими приемов работы. Например, ткачихи-многостаночницы инертного типа, внимание которых очень устойчиво, в процессе работы редко отвлекаются. В ситуации, когда надо ликвидировать простой станков или обрыв нити, это положительное свойство. Ткачихи подвижного типа, чье внимание менее устойчиво, более часто, чем инертные, переключаются от одного станка к другому. В ситуации возможных неполадок это также положительное свойство. Таким образом, более частое переключение внимания компенсирует большую отвлекаемость внимания, так как эти работники быстрее обнаруживают неполадки. Следовательно, в массовых профессиях и в учебе свойства темперамента, влияя на деятельность, в конечном счете не определяют ее продуктивности, так как одни свойства могут компенсироваться за счет других.

В таких профессиях, как летчик-испытатель, диспетчер большой энергосистемы, космонавт, горноспасатель, спортсмен международного класса и т. п., чья деятельность связана с регулярным экстренным напряжением, риском, опасностью, большой ответственностью, уровень требований к психике очень высок.

Свойства темперамента – высокая тревожность, малая помехоустойчивость – не могут компенсироваться другими свойствами. В таких профессиях свойства темперамента определяют профессиональную пригодность человека. В этих видах труда необходим предварительный отбор людей по ряду свойств для того, чтобы особенности темперамента соответствовали требованиям деятельности. Такой путь приспособления темперамента к требованиям деятельности называется профессиональным отбором и подбором.

Каждое свойство темперамента требует индивидуальных приемов работы или воздействия на человека. Так, меланхолики быстро устают. Поэтому им нужны более частые перерывы для отдыха, чем другим лицам. Зависит от темперамента и эмоциональная сфера личности, а отсюда и эффективность дисциплинарных воздействий или побудительная сила мотива.

Роль темперамента в труде и учебе заключается также в том, что от него зависит влияние на деятельность различных психических состояний, вызываемых напряженной обстановкой, эмоциогенными факторами, педагогическими воздействиями. Доказано, что повышение или понижение функционального уровня деятельности определяется величиной раздражителя, вызывающего нервно-психическое напряжение. Величину раздражителя, при которой функциональный уровень повышается, принято называть оптимальной, при которой понижается – пессимальной. Оптимальная и пессимальная величины действующего раздражителя зависят от типа нервной системы и темперамента.

Таким образом, от темперамента зависит влияние различных факторов, определяющих уровень нервно-психического напряжения (например,

оценка деятельности, ожидания контроля деятельности, ускорение темпа работы, влияние эмоциогенных раздражителей, трудностей работы, дисциплинарных воздействий и т. д.). Такое регулирование деятельности путем дифференцирования величины действующих раздражителей в зависимости от типа нервной системы и темперамента человека применяется (правда, часто стихийно) хорошими организаторами производства и учителями-мастерами, знатоками человеческих душ. Следовательно, этот путь приспособления темперамента к деятельности заключается в индивидуализации предъявляемых к человеку требований, условий и способов работы (индивидуальный подход).

Существует и третий путь приспособления темперамента к требованиям деятельности. Он заключается в подавлении отрицательного влияния темперамента положительным отношением к деятельности и соответствующими мотивами. Например, на войне солдат-меланхолик, несмотря на присущую ему робость, проявляет не меньшую храбрость, чем холерик или сангвиник.

Известная степень приспособления темперамента к требованиям деятельности возможна также благодаря перевоспитанию (тренировке) отдельных свойств темперамента.

Темперамент и индивидуальный стиль деятельности

Наконец, основной и наиболее универсальный путь приспособления темперамента к требованиям деятельности – формирование ее индивидуального стиля.

Одни и те же задачи и требования в какой-либо профессиональной, трудовой деятельности могут быть с одинаковой успешностью осуществлены различными приемами и способами. Под индивидуальным стилем деятельности понимают такую индивидуальную систему приемов и способов действия, которая характерна для данного человека и целесообразна для достижения успешного результата.

Одно из условий формирования индивидуального стиля – учет свойств темперамента. Человек выбирает такие приемы и способы выполнения действия, которые в наибольшей степени соответствуют его темпераменту. Наиболее соответствующие темпераменту приемы и способы действия зависят от обусловленных темпераментом часто совершенно произвольных и неподотчетных форм реагирования и способностей. Например, неуравновешенный холерик, чтобы сдержать запретное движение, значительно чаще, сангвиник, и притом совершенно произвольно и неподотчетно выполняет противоположное движение. Из совокупности таких произвольных и неподотчетных форм реагирования складываются вполне сознательно применяемые планомерные и целенаправленные системы приемов и действий, которые характеризуют индивидуальный стиль.

Одно из важнейших условий возникновения индивидуального стиля – сознательное, творческое отношение к выполняемой работе. Индивидуальный стиль возникает только в том случае, если человек ищет наилучшие приемы и способы, помогающие ему достигнуть успешных результатов. Поэтому индивидуальный стиль отчетливо проявляется у лучших учеников, передовых рабочих, у мастеров спорта.

Индивидуальный стиль деятельности не проявляется у человека сам по себе, стихийно, а формируется в процессе обучения и воспитания. Одна из основных задач обучения и воспитания заключается в том, чтобы путем формирования индивидуального стиля в наибольшей степени приспособить темперамент человека к объективным требованиям деятельности.

Тип характера и его черты

На соответствующий тип человека как бы накладывается его характер – совокупность устойчивых индивидуальных свойств и особенностей личности, складывающаяся и проявляющаяся в общении и деятельности; обуславливая типичные для нее способы поведения. Каждая черта характера выражает отношение человека к определенным обстоятельствам и сторонам деятельности. Многие черты характера представляют собой глубокие и активные побуждения, определяющие действия и поступки человека. В одинаковых обстоятельствах разные люди испытывают отчетливо выраженную склонность к различным характерным для них способам действий для достижения целей. В этих склонностях и проявляется побуждающая сила свойств характера. Благодаря этой силе характера человек нередко применяет совершенно нецелесообразные способы действия, противоречащие объективным условиям. Он иногда и сам не рад своему характеру, но не в состоянии поступить иначе. Характерный для человека способ действия особенно отчетливо проявляется в условиях большого напряжения, в так называемых стрессовых ситуациях.

Вместе с тем, если характерный для человека способ действия целесообразен в данной обстановке, то он проявляет гораздо большую энергию, настойчивость и трудоспособность по сравнению с теми случаями, когда он вынужден пользоваться не соответствующими его характеру способами действия.

Так как черты характера побуждают человека действовать определенным образом, иной раз вопреки обстоятельствам, то они лучше всего обнаруживаются в трудные минуты жизни.

Активность характера проявляется в той побуждающей силе, с которой преодолеваются неблагоприятные обстоятельства. Активность характера как побуждение существенным образом влияет на силу воли. Чем активнее свойство характера, тем большую силу воли обнаруживает человек, побуждаемый этим свойством. Сильная воля невозможна без активных черт характера.

Соответственно, характер можно определять как сильный или слабый. Оптимистический – пессимистический, уравновешенный – нервный, легкий – трудный. Открытый – замкнутый, гордый – униженный, самокритичный – самовлюбленный, правдивый – лживый. Тактичный – грубый, ответственный – недобросовестный. Щедрый – жадный, гуманный – эгоистичный, принципиальный – беспринципный, аккуратный – неряшливый и т. д.

В психологии можно выделить четыре системы свойств характера – свойства, выражающие отношение к:

- коллективу и отдельным людям (доброта, отзывчивость, требовательность, заносчивость и т. д.);
- труду (трудолюбие, лень, добросовестность, ответственное или безответственное отношение к труду и т. д.);
- вещам (аккуратность или неряшливость, бережное обращение с вещами и др.);
- самому себе (самолюбие, честолюбие, тщеславие, гордость, самомнение, скромность и т. д.).

Помимо этих свойств характера, существуют и многие другие. Свойства характера взаимно связаны друг с другом и зависят друг от друга (табл. 7).

В психологии выделяют типы характера:

- гипертимный – подвижность, склонность к озорству;
- циклоидный – раздражительность, склонность к апатии;
- лабильный – непредсказуемость в поведении;
- астеноневротический – повышенная мнительность и капризность;
- сензитивный – повышенная чувствительность к незнакомым;
- психастенический – ранее интеллектуальное развитие, самоуверенность и безапелляционность;
- шизоидный – замкнутость, безразличность;
- истероидный – эгоцентризм;
- конформный – некритичность, слабоволие;
- неустойчиво-праздный – бездельничанье.

Для того, чтобы определить отличительные черты характера и темперамента, широко используются психологические тесты: «Тест-опросник Г. Айзенка», «Характерологический опросник К. Леонгарда», «Опросник темперамента Я. Стреляу» и др.

Таблица 7

Тип характера и их черты

| Тип характера                             | Основные черты                                                                                                                                                                                                                          | Ожидаемый стиль отношения окружающих                                                                                     |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Личность, берущая на себя ответственность | Напористый, настойчивый, целеустремленный, энергичный, организованный. Интересуется широким кругом вопросов, общими тенденциями. Тип лидера                                                                                             | Любит целеустремленных людей. Хочет, чтобы люди следовали его идеям, планам и поддерживали их                            |
| Аналитик и исследователь                  | Хладнокровный, спокойный, действует в одиночку, независимый. Любопытный. Занят исследованием соответствия друг другу различных вещей. Оценивающий и анализирующий тип характера                                                         | Любит людей, имеющих ясные цели, организованных, дающих полную картину. Импонируют люди с аналитическим складом ума      |
| Человечный характер                       | Чувствительный, эмоциональный, зависимый от других. Интересуется деталями. Очень хорошо знает людей и отзывчив. Занят тем, чтобы дела шли гладко. Часто тип последователя или помощника                                                 | Нравятся люди, дающие детальные описания. Любит сердечность, чувствительность, отзывчивость                              |
| Добросовестный планировщик                | Очень восприимчив, быстро все усваивает. Критичен, рассудителен или думает, что все знает. Часто самоуверенный, справедливый. Хорошее чувство предвидения того, что случится, какой оборот примет дело. Тип планировщика и организатора | Ценит, когда с ним соглашаются и когда воспринимают его идеи. Любит организованных, уверенных в себе и своих силах людей |

Задача менеджера по персоналу – использовать свойства темперамента и характера кандидата для обеспечения эффективного взаимодействия человека и организации. Налаживая это взаимодействие, менеджер должен знать и постоянно отслеживать характеристики личности, которые определяют поведение человека в организации, и параметры окружающей среды, влияющие на включение человека в деятельность

организации, а также уметь применять методы эффективной мотивации людей к деятельности.

## Психология общения

Сделки, договоры, соглашения, консультации сопровождают нашу жизнь с незапамятных времен. Успех переговоров во многом зависит от искусства ведения деловых переговоров, т. е. от навыков общения.

Способность к общению является социально обусловленным видом способностей и проявляется в умении добиваться взаимопонимания, оказывать влияние на окружающих, давать им оценку. Необходимо уметь строить свое поведение согласно социальным нормам, при которых сам человек может быть принят и понят другими.

Общение – это сложный процесс установления и развития контактов между людьми, включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Таким образом, можно выделить следующие составные элементы категории общения:

- коммуникативная сторона общения (обмен информацией) проявляется через действия личности, сознательно ориентированные на смысловое их восприятие другими людьми;
- интерактивная сторона общения (взаимодействие в совместной деятельности) представляет собой взаимодействие людей друг с другом в процессе межличностных отношений;
- перцептивная сторона общения (восприятие) проявляется через восприятие и оценку людьми социальных объектов (самих себя, социальных общностей).

В коммуникативном процессе происходит активный обмен информацией, при котором особую роль играет то или иное сообщение. Взаимодействие между людьми остается решающим фактором в любом деле. Общение с конкретными людьми несет всегда определенную атмосферу и сопровождается воздействием одного человека на другого. Необходимо владеть навыками создания благоприятной психологической атмосферы. Постоянный и эффективный обмен информацией является залогом достижения любой организацией или фирмой поставленных перед собой задач. При общении необходимо обеспечить правильное понимание передаваемой информации, для этого надо уметь точно выражать свои мысли и уметь слушать собеседника. Точность понимания слушающим смысла высказывания говорящего зависит от обратной связи, поэтому необходим диалог, в ходе которого и выясняется найден ли контакт, слышит ли тебя собеседник. За всеми этими процессами необходимо

пронаблюдать и по невербальной коммуникации (мимика, жесты, пантомимика).

В интерактивной стороне общения необходимо рассматривать взаимодействие людей с определенной целью. Такой целью является удовлетворение потребности в совместной деятельности людей. Результат такого общения – изменение поведения и деятельности других людей. Общение в этом случае является межличностным взаимодействием людей в их совместной деятельности, протекающее в условиях социального контроля на основе социальных норм и принятых в общении норм поведения. На этой основе регламентируется взаимодействие и взаимоотношение людей в совместной деятельности.

На сегодняшний день в социальной психологии можно выделить несколько подходов к решению проблем социального взаимодействия:

- Мотивационные подходы. В их основе лежат мотивы межгруппового взаимодействия. По мнению З. Фрейда, в толпе люди демонстрируют свое истинное, примитивное начало, агрессивное поведение. Менеджеру по персоналу необходимо понимать психологию механизмов агрессивного поведения и сдерживания в различных социальных условиях. Одним из таких механизмов агрессивного поведения является авторитарность личности, которая включает следующие характеристики: стереотипное мышление, приверженность ценностям среднего класса; вера в моральную чистоту собственной расы; преувеличенный интерес к проблемам власти, силы, насилия; боязнь дурного влияния; цинизм и т. д. (Т. Адорно).
- Ситуативные подходы. В исследовании межгруппового взаимодействия причиной конфликтов является, по мнению М. Шериф, фактор непосредственного взаимодействия между группами. Когда между двумя группами, стремящимися к одной и той же цели, развивается конфликт, то внутри каждой группы, наоборот, возрастает сплоченность. М. Шериф предлагал в этой ситуации уменьшить враждебность между группами путем постановки перед ними высших целей.
- Когнитивный подход. По мнению когнитивистов, несовместимость целей может являться необходимым условием враждебности и конфликтами между группами. В своей работе с коллективами менеджеру по персоналу необходимо учитывать и этот подход.
- Структурированный подход. Представителем этого подхода является Э. Берн, с концепцией которого вы можете ознакомиться в его работе «Люди, которые играют в игры. Игры, в которые играют люди». Суть концепции заключается в том, что при нормальных отношениях стимул влечет за собой естественную, ожидаемую реакцию и процесс коммуникации может продолжаться длительное время.
- Деятельностный подход. Представителем этого направления являются Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев и др. В основе их концепции лежит

представление об межличностных отношениях, которые опосредуются содержанием, целями и задачами социально значимой деятельности группы.

Перцептивная сторона общения (межличностная перцепция) – восприятие друг друга. В предыдущей главе, мы говорили о впечатлении менеджера на кандидата, которое возникает при первом восприятии человека, и какую роль в общении это может сыграть. На основе восприятия менеджером кандидата формируется представление о намерениях, мыслях, способностях и т. д.

При этом необходимо учитывать при межличностной перцепции потребности, мотивы, установки всех людей, участвующих в общении.

Может возникнуть также и одностороннее общение, часто возникающее в контакте между руководителем и подчиненными, что может привести к взаимному непониманию даже при выполнении элементарного задания, не говоря уже о более сложных реальных задачах. Поэтому при постановке задач и при разъяснении каких-либо вопросов, для лучшего восприятия информации необходим диалог.

Для более полной гармонизации с собеседником вводится представление о подстройке.

Существуют различные уровни подстройки:

- На уровне тела – выполняется подстройка к позе, жестам и дыханию.
  - На уровне речевых стратегий – к подстройке к позе, жестам и дыханию добавляется использование речевых оборотов собеседника.
  - На уровне ценностей – в дополнение к уже используемым способам подстройки участникам предлагается определить ведущие ценности собеседника и использовать их в подстройке.
  - На уровне ведущей репрезентативной системы – слова предикаты.
  - На уровне неречевых «ключей доступа» – движение глаз.
- Формула быстрой ориентировки в ситуации

Присоединение произошло, если:

1. Вы меняете позу и ваш партнер, невольно подстраиваясь к вам, занимает такую же.
2. Ваш партнер начинает имитировать ваши жесты и речь. По тому, как человек разговаривает, опытный психолог или очень наблюдательный и проницательный менеджер может составить полную характеристику говорящего, потому что в процессе общения отражается очень многое.

Взаимопонимание партнеров по общению предполагает знание каждым из них психологии другого. При организации совместной деятельности взаимодействие людей происходит на фоне взаимовлияния психологического, эмоционального, с применением различных методов психологического воздействия.

#### Методы активного взаимодействия

##### 1. Дискуссионные методы:

- дискуссия;
- полемика;
- диспут;
- «мозговая атака».

##### 2. Методы социально-психологического тренинга:

- игровые методы:
  - операционные (деловые и управленческие);
  - ролевые;
- сенситивный метод (тренировка межличностной чувствительности).

#### Методы психологического воздействия:

1. Убеждение. Формы убеждения: диспут, дискуссия, беседа, рассказ, личный пример, доказательство.

2. Внушение. Формы прямого внушения: команды, приказы, внушающее наставление.

3. Формы косвенного внушения: намек, косвенное одобрение, косвенное осуждение.

4. Самовнушение. Кроме перечисленных выше форм внушения используется метод аутогенной тренировки.

5. Подражание.

6. Психологическая помощь.

7. Суггестопедия.

Владение навыками коммуникативного общения играет большую роль в управлении персоналом, так как неумелое выражение мыслей приводит

к неправильному толкованию сказанного. Искажению информации и неправильному толкованию сказанного могут способствовать внутренние и внешние помехи в общении.

Помехи в общении:

- 1) шум: внешний, внутренний;
- 2) речь: словесная, письменная, невербальная;
- 3) восприятие и предрассудки: что это? Как это влияет? Что мы делаем?
- 4) стресс: ограничение действий, отсутствие навыков, рутинная скучная работа, высокая степень неуверенности, низкая зарплата, плохие условия работы, небольшая ценность для общества;
- 5) искажение фактов: выделение, дополнение, изменение, «перекручивание», усложнение;
- 6) вторжение в частное пространство: интимная дистанция, социальная дистанция, публичная дистанция.

Формированию коммуникативных и организаторских качеств личности способствуют приемы и способы психологического воздействия и активного взаимодействия в совместной деятельности, которые позволяют наилучшим образом регулировать наши отношения с другими людьми.

Способность к общению напрямую зависит от типологических свойств личности и склада характера. Организаторские и коммуникативные качества позволяют грамотно строить межличностные отношения с людьми, эффективно взаимодействовать с ними.

Навыки активного слушания

Умение слушать является составляющей коммуникативной стороной общения. При неумелом слушании может исказиться смысл передаваемой информации. Менеджеру по персоналу необходимо владеть способностью и развивать эту способность, помня при этом:

- что для любого человека, наиболее правильным, важным и ценным являются собственные высказывания. Профессионально работающий менеджер помогает персоналу и кандидатам разобраться в собственных словах, дает возможность высказаться, обсудить плюсы и минусы решения о покупке, ставит нужные акценты и задает нужные вопросы, подводя к пониманию возникшей проблемы;
- чем больше мы делимся с человеком собственными переживаниями, тем больше начинаем ему доверять. Прежде чем начать попытки повлиять на клиента или кандидата, необходимо установить с ним доверительный контакт;

- только внимательно слушая собеседника, мы можем получить необходимую информацию о его интересах, потребностях, желаниях, т. е. провести диагностику клиента. Только правильная диагностика позволит нам выбрать наиболее эффективную тактику работы с кандидатом и персоналом коллектива;
- практика показывает, что когда мы видим, что нас внимательно слушают, то бессознательно решаем для себя: «Этот человек похож на меня, ему интересно то же, что и мне. А раз ему интересно то, что я говорю, он может сказать свое мнение по этому поводу».

На практике чаще всего используются два основных метода слушания: нерефлексивное и рефлексивное.

Нерефлексивное слушание предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника и максимальное сосредоточение на ней, чтобы суметь ответить на его вопросы, и главное понять цель разговора. При этом необходимо уметь молчать, демонстрируя понимание, поддержку и доброжелательность. Существуют приемы пассивного и активного слушания: невербальные (поза, жест, взгляд) и вербальные (междометие, вопрос, поощрение).

К пассивному слушанию относится внимательное, молчаливое восприятие информации от собеседника. При этом может возникнуть впечатление, что собеседника не слушают.

К приемам активного слушания относятся:

Кивание головой и использование междометий «ага», «угу». Утвердительный кивок головы несет клиенту послание: «Да, я слушаю тебя». Междометия позволяют сообщить партнеру по общению о собственной заинтересованности. Для эмоционального клиента эффективны междометия «Ух ты», «здорово» и другие. А для сдержанного клиента, сохраняющего в течение переговоров официальную дистанцию, будет достаточно внимательного взгляда и небольшого кивка головы.

Вопрос – «эхо». Важно, что результатом данной микробеседы явился вопрос менеджера к собеседнику. Это означает, что менеджер готов воспринять некоторую информацию о собеседнике, и его сообщение попадает на «благоприятную почву».

Метод нерефлексивного слушания рекомендуется использовать в следующих ситуациях:

- 1) если собеседник хочет высказать свою точку зрения, очень эмоционален и проявляет активность;

- 2) если собеседник испытывает отрицательные эмоции и хочет с кем-нибудь поговорить о том, что его беспокоит;
- 3) если собеседник испытывает смущение, неуверенность и затруднения при беседе;
- 4) если собеседнику трудно выразить словами то, что он хочет сказать;
- 5) если о собеседнике необходимо узнать как можно больше (при приеме на работу).

Рефлексивное слушание предполагает установление активной обратной связи при беседе с собеседником, что позволит более точно понять содержание его высказываний. Многие слова в русском языке имеют несколько значений, поэтому в зависимости от ситуации, от контекста, в котором они используются, могут по-разному восприниматься различными людьми. Используя рефлексивный метод в процессе беседы, менеджер уточняет значение той информации, которая вызвала у него сомнение или недопонимание.

К приемам рефлексивного слушания относятся: выяснение, отражение, резюмирование, перефразирование чувств.

Выяснение (повторение фразы). Не бойтесь повторить за собеседником фразу, слово, задать уточняющий вопрос. Это вызывает доверие, а следовательно, дает возможность узнать более подробно интересующую вас информацию и способствует лучшему пониманию друг друга.

Отражение чувств. Эмоциональная реакция собеседника дает возможность менеджеру по персоналу более точно понять содержание сообщения и осознать его эмоциональное состояние. Отражая чувства собеседника, менеджер показывает ему, что понимает его состояние. Важную роль в этом случае играют невербальные средства общения (мимика, жесты, интонация, поза и т. д.) и эмпатия – представление себя на месте говорящего.

Резюмирование. Применяется при продолжительных беседах, в ситуациях, когда менеджеру необходимо подытожить мысли и чувства говорящего. Это дает возможность собеседнику убедиться в том, насколько хорошо ему удалось передать свою мысль. Прием резюмирования особенно полезен в ситуациях, когда необходимо принимать решения.

Перефразирование. Этот прием позволяет менеджеру активно управлять процессом деловой беседы, а также проверить точность сообщения говорящего. Сохраняя контакт с собеседником, менеджер делает акцент на тех фразах, которые необходимы ему для поддержания разговора. Можно начать со слов: «Если я Вас правильно понял...», «Другими словами, Вы считаете...». При перефразировании нас интересуют только смысл и идея сказанного, а не установка и чувства собеседника.

Слушающий обязательно должен выразить чужую мысль своими словами, иначе повторение слов собеседника может поставить его в тупик. Перефразирование незаменимо в ситуациях, когда собеседники спорят или отстаивают непримиримые позиции.

(За консультированием и проведением тренингов по этой теме обращаться на сайт: [www.b-trening.narod.ru](http://www.b-trening.narod.ru).)

Успех в совместной деятельности зависит, прежде всего, от того, как формируется образ партнеров по общению, каково их взаимопонимание, как они могут говорить и слушать друг друга. Применяя эти методы и приемы слушания на практике, вы всегда добьетесь успеха.

#### 4. Конкурсные испытания или тестирование

Во все времена развития человечества перед каждой личностью непременно вставали извечные вопросы: «Кто я есть?» и «Что я могу?». В человеке всегда была неистребимая потребность в самосовершенствовании, но без глубокого, всестороннего знания самого себя самосовершенствование невозможно. Одним из инструментов познания самого себя и своих способностей является психологическое тестирование. Что же такое тест? В переводе с английского тест – это «испытание». Тесты получают все более широкое распространение в медицине, педагогике, в промышленности.

Первые тесты провел, дав им научное обоснование, английский ученый Гальтон в своей антропометрической лаборатории в конце XIX в., хотя они применялись и раньше в жизни, в повседневном общении. Сегодня тесты совершенствуются и применяются во многих видах деятельности.

Следующим испытанием для соискателя вакантной должности может быть тестирование. Этот этап отбора проводится по решению работодателя в случае необходимости или специфической вакантной должности, где дополнительные и точные знания о кандидате обязательны.

Как уже отмечалось, анкетирование и результаты тестирования не всегда являются абсолютной, объективной оценкой возможностей работника, а иногда бывают просто спорными. Поскольку такие испытания при приеме на работу не предусмотрены действующим законодательством, то работник, если он считает, что результаты тестирования негативно повлияли на решение работодателя о предоставлении работы, может обратиться в судебные органы с соответствующими претензиями. В том случае, если суд принимает иск к рассмотрению, доказательства о соблюдении действующего законодательства обязан представить работодатель (ст. 19 КЗоТ).

Если же при личном собеседовании, работодатель затрудняется в определении соответствия деловых качеств работника для той

должности, на которую его нанимают, то можно порекомендовать принимать этого работника с испытательным сроком (ст. 21 КЗоТ).

Но сегодня работодатели все чаще прибегают к конкурсным испытаниям или тестированию. Прием на работу и распределение персонала внутри предприятия или организации по рабочим местам – одна из сфер психологического тестирования. Единой классификации тестов к настоящему времени психологическая наука еще не выработала. Существует система деления тестов по предмету диагностирования, т. е. по тому качеству, которое оценивается с помощью предъявляемого теста. Поэтому, все тесты можно разделить на два класса: психологические и тесты достижений.

Психологические тесты делятся на:

- Личностные (в том числе проективные) – это психодиагностические методики, направленные на оценку эмоционально-волевых компонентов психической деятельности индивида (отношений, мотивации, интересов, эмоций, особенностей поведения) в определенных социальных условиях.
- Проективные – основаны на психологической интерпретации результатов проекции, которая является механизмом психологической защиты.

К наиболее популярным и с высокой степенью достоверности относятся следующие личностные тесты:

- 1) многофакторный личностный опросник Р. Кэттелла 16PF. Предназначен для выявления и определения степени выраженности характерологических качеств личности в биополярных координатах (зависимость – самостоятельность; практичность – мечтательность и т. д.);
  - 2) тип темперамента по Г. Айзенку – определение типов темперамента с помощью двухфакторной модели экстра-вертированности и нейротизма;
  - 3) определение коммуникативных и организаторских склонностей. Проверяется способность четко и быстро устанавливать контакты с людьми, проявлять инициативу, находчивость;
  - 4) методика определения организаторских и коммуникативных качеств по Л.П. Калининскому. Благодаря этому тесту определяются коммуникативные и организаторские качества и степень их развития.
- Интеллектуальные – предназначены для оценки уровня интеллектуального развития индивида, выявления личностных качеств: уровни их активности и мотивирования, уверенности, настойчивости и др.

- Тесты способностей (в том числе креативные) – это методики для исследования уровня развития общих и специальных способностей, определяющих успех обучения, профессиональной деятельности и творчества. Используя эти тесты менеджер может определить профессиональную ориентацию и расстановку кадров в армии, на флоте, в государственных учреждениях и в любой другой организации.
- Креативные – предназначены для изучения и оценки творческих способностей личности (порождать необычные идеи, быстро решать проблемные ситуации, принимать нестандартные решения).
- Социально-психологические – предназначены для измерения межличностных взаимоотношений в группе, изучения и выявления особенностей социального поведения людей в малых группах и других социальных общностях.

Тесты достижений – включают в себя методики психодиагностики, выявляющие степень владения испытуемым конкретными знаниями, умениями и навыками. Эти тесты чаще всего используются для профотбора.

Задача менеджера по персоналу – выбрать из всего многообразия тестов именно те, которые необходимы ему в процессе работы, проверив их степень достоверности, учитывая профессиональные особенности и требования к вакансии.

На результаты тестирования влияют и искренние, продуманные ответы на вопросы. Эффективность результатов тестирования зависит от условий, в которых оно проводится. Эти условия должны быть максимально приближены к рабочим. Кроме того, необходимо подобрать тест, разработанный на основе методики, позволяющей смоделировать особенности и характер предстоящей работы. Например: в ходе конкурсного отбора претендентов на должность корректора, предлагается выполнить пробную работу – корректуру одного – двух печатных листов текста. В специально подготовленный текст вносятся наиболее типичные ошибки, исправить которые – обязанность корректора.

На практике так же высоко себя зарекомендовали психогеометрические тесты, которые в нашей стране первоначально использовались правоохранительными органами.

Психогеометрия как система сложилась в США. Ее автор Стюген Деллингер – специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. Точность диагностики с помощью психогеометрического метода достигает 85 %!

Психогеометрия – уникальная практическая система анализа личности, которая позволяет:

- 1) мгновенно определить форму или тип (хотя здесь есть различия) личности интересующего вас человека;
- 2) дать подробную характеристику личных качеств и особенностей поведения любого человека на быденном, понятном каждому, языке;
- 3) составить сценарий поведения для каждой формы личности в типичных ситуациях.

Интересным тестом из психогеометрической системы является «Конструктивный рисунок человека из геометрических фигур».

Цель применения теста: выявление индивидуально-типологических различий.

Инструкция: вам нужно нарисовать фигуру человека, составленную из 10 элементов, среди которых могут быть треугольники, круги, квадраты. Вы можете увеличивать или уменьшать эти элементы (геометрические фигуры) в размерах, накладывать друг на друга по мере надобности. Важно, чтобы все три элемента в изображении человека присутствовали. Если при рисовании вы использовали большее количество фигур, то нужно зачеркнуть лишние, если же вами использовано фигур меньше, чем десять, необходимо дорисовать недостающие.

Материал: испытуемым предлагаются три листа бумаги размером 10х10 см, каждый лист нумеруется и подписывается. На листе № 1 выполняется первый пробный рисунок, далее, соответственно, на листе № 2 – второй, на листе № 3 – третий. После выполнения трех рисунков данные обрабатываются. При нарушении инструкции данные не обрабатываются.

Обработка данных производится следующим образом: подсчитывается количество затраченных в изображении человека треугольников, кругов и квадратов (по каждому рисунку отдельно), и результат записывается в виде трехзначных чисел, где сотни будут обозначать количество треугольников, десятки – количество кругов, единицы – количество квадратов. Эти трехзначные цифры составляют так называемую «формулу рисунка», по которой происходит отнесение рисующих к соответствующим типам и подтипам, которые представлены в табл. 8.

Интерпретация данных. Собственные эмпирические исследования, в которых получено и проанализировано более двух тысяч рисунков, показали нам, что соотношение различных элементов в конструктивных рисунках не случайно. Анализ позволяет выделить восемь основных типов, которым соответствуют описанные ниже типологические характеристики.

Интерпретация теста основана на том, что геометрические фигуры, использованные в рис. 19 и 20, различаются по семантике. Треугольник

обычно относят к «острой», «наступательной» фигуре, связанной с мужским началом. Круг – фигура обтекаемая, более созвучна с сочувствием, мягкостью, округлостью, женственностью. Из элементов квадратной формы строить что-либо легче, чем из других, поэтому квадрат, прямоугольник интерпретируются как специфически конструктивная техническая фигура, «технический модуль».

Таблица 8

Система индивидуально-психологических различий, выявленных при выполнении конструктивных рисунков на основе предпочтения геометрических фигур

|     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 901 | 802 | 703 | 604 | 505 | 406 | 307 | 208 | 109 |     |
| 910 | 811 | 712 | 613 | 514 | 415 | 316 | 217 | 118 | 019 |
|     | 820 | 721 | 622 | 523 | 424 | 325 | 226 | 127 | 028 |
|     |     | 730 | 631 | 532 | 433 | 334 | 235 | 136 | 037 |
|     |     |     | 640 | 541 | 442 | 343 | 244 | 145 | 046 |
|     |     |     |     | 550 | 451 | 352 | 253 | 154 | 055 |
|     |     |     |     |     | 460 | 361 | 262 | 163 | 064 |
|     |     |     |     |     |     | 370 | 271 | 172 | 073 |
|     |     |     |     |     |     |     | 280 | 181 | 082 |
|     |     |     |     |     |     |     |     | 190 | 091 |

Типология, основанная на предпочтении геометрических фигур, позволяет сформировать своего рода «систему» индивидуально-типологических различий.

Типы:

1-й тип – «руководитель». Обычно это люди, имеющие склонность к руководящей и организаторской деятельности. Они ориентируются на социально-значимые нормы поведения, могут обладать даром хороших рассказчиков, с высоким уровнем речевого развития, обладают хорошей адаптацией в социальной сфере; доминирование над другими удерживают в определенных границах.

Формулы рисунков: 901, 910, 802, 811, 820, 703, 712, 721, 730, 604, 613, 622, 631, 640.

Наиболее жестко доминирование над другими выражено у подтипов 901, 910, 802, 811, 820; ситуативно – 703, 712, 721, 730; при воздействии речью на людей – вербальный руководитель или «преподавательский подтип» – 604, 613, 622, 631, 640.

Нужно помнить, что проявление данных качеств зависит от уровня психического развития. При высоком уровне развития, индивидуальные

черты реализуемы и достаточно хорошо осознаются, при низком уровне могут выявляться в профессиональной деятельности, хуже, если не адекватно ситуациям. Это относится ко всем характеристикам.

2-й тип – «ответственный исполнитель» – обладает многими чертами типа «руководитель», однако в принятии ответственных решений часто колеблется. Данный тип людей более ориентирован на «умение делать дело», высокий профессионализм, обладает высоким чувством ответственности и требовательности к себе и к другим, высоко ценит правоту, т. е. характеризуется повышенной чувствительностью к правдивости. Часто люди этого типа страдают соматическими заболеваниями нервного происхождения как следствия перенапряжения.

Формулы рисунков: 505, 514, 523, 532, 541, 550.

3-й тип – «тревожно-мнительный» – характеризуется разнообразием способностей – от тонкой ручной работы до литературной одаренности. Обычно людям данного типа тесно в рамках одной профессии, они могут поменять ее на совершенно противоположную и неожиданную, иметь также хобби, которое по сути является второй профессией. Физически не переносят беспорядок и грязь и конфликтуют из-за этого с другими людьми. Отличаются повышенной ранимостью и часто сомневаются в себе. Нуждаются в мягком подбадривании.

Формулы рисунков: 406, 415, 424, 433, 442, 451, 460.

Кроме того, 415 – «поэтический подтип» – обычно лица, имеющие такую формулу рисунка, обладают поэтической одаренностью; 424 – подтип людей, узнаваемых по фразе «Как это можно плохо работать? Я себе не представляю, как это можно плохо работать». Люди такого типа отличаются особой тщательностью в работе.

4-й тип – «ученый». Эти люди легко абстрагируются от реальности, обладают «концептуальным умом», отличаются способностью разрабатывать «на все» свои теории, им свойственно душевное равновесие и рациональное поведение.

Формулы рисунков: 307, 316, 325, 334, 343, 352, 361, 370.

Подтип 316 характеризуется способностью создавать теории, по преимуществу глобальные, или осуществлять большую и сложную координационную работу; 325 – подтип, характеризующийся большой увлеченностью в познании жизни, здоровья, биологическим дисциплинам, медицины.

Представители этого типа часто встречаются среди лиц, занимающихся синтетическими видами искусства: кино, цирк, театрално-зрелищная режиссура, мультипликация и т. д.

5-й тип – «интуитивный». Люди этого типа обладают сильной чувствительностью нервной системы, при высокой ее истощаемости, предпочитают переключаться с одной деятельности на другую, обычно выступают «адвокатами меньшинства», за которым стоят новые возможности. Альтруистичны, часто проявляют заботу о других, обладают хорошими ручными навыками и образным воображением, что дает возможность заниматься техническими видами творчества. Обычно вырабатывают свои нормы морали, обладают внутренним самоконтролем, т. е. предпочитают самоконтроль, отрицательно реагируют на посягательства, на их свободу.

Формулы рисунков: 208, 217, 226, 235, 244, 253, 262, 271, 280.

Подтип 235 – часто встречаются среди профессиональных психологов или лиц с повышенным интересом к психологии людей; 244 – обладает способностью к литературному творчеству; 217 – обладает способностью к изобретательской деятельности; 226 – большая потребность к новизне, обычно ставит очень высокие критерии достижений для себя.

6-й тип – «изобретатель, конструктор, художник». Часто встречается среди лиц с «технической жилкой». Это люди, обладающие богатым воображением, пространственным видением, часто занимаются различными видами технического, художественного и интеллектуального творчества, живут по собственным моральным нормам, не приемлют никаких воздействий со стороны. Эмоциональны, одержимы собственными оригинальными идеями.

Формулы рисунков: 109, 118, 127, 136, 145, 019, 028, 037, 046.

Подтип 109 встречается среди лиц, хорошо владеющих аудиторией; 118 – тип с наиболее выраженными конструктивными возможностями и способностью к изобретениям.

7-й тип – «эмотивный». Обладают повышенным сопереживанием, тяжело переносят «жестокие кадры фильма», могут надолго быть «выбитыми из колеи» и быть потрясенными от жестоких событий. Боли и заботы других людей находят в них участие. Сопереживание и сочувствие, на которое они тратят много собственной энергии, в результате затрудняют реализацию их собственных способностей.

Формулы рисунков: 550, 451, 460, 352, 361, 370, 253, 262, 271, 280, 154, 163, 172, 181, 190, 055, 064, 073, 082, 091.

8-й тип – обладает противоположной тенденцией эмотивному типу. Обычно не чувствует переживаний других людей или относится к ним с невниманием, а то и усиливает давление на людей. Если это хороший специалист, он может заставить других делать то, что считает нужным. Иногда для него характерна «черствость», которая возникает ситуативно, когда в силу каких-либо причин человек замыкается в кругу собственных проблем.

Формулы рисунков: 901, 802, 703, 604, 505, 406, 307, 208, 109.

Комментарий к тесту.

Сообщая индивидуально-типовую характеристику, можно на основании особенностей построения изображения задать следующие вопросы (на которые обычно следует утвердительный ответ):

- при наличии шеи – «Являетесь ли вы ранимым человеком, случается так, что вас слишком легко обидеть?»;
- ушей – «Вас считают человеком, умеющим слушать?»;
- кармашка на теле человека: «У вас есть дети?»;
- на голове «шляпы» в виде квадрата или треугольника в одном рисунке: «Вы, по-видимому, сделали вынужденную уступку и досадуете на это?», при наличии «шляпы» во всех трех изображениях: «Можно ли сказать, что сейчас вы переживаете «полосу скованного положения?»»;
- полностью прорисованного лица: «Считаете ли вы себя общительным человеком?»;
- одного рта на лице: «Любите ли вы поговорить?»;
- одного лишь носа: «Чутко ли вы улавливаете запахи, любите ли вы духи?»;
- изображение кружка на теле: «Входит ли в круг ваших забот необходимость отдавать кому-либо распоряжения?».

В настоящее время тестирование достаточно широко используется в различных сферах общественной практики. Именно интеллектуальные, эмоциональные и личностные особенности определяют успех или неуспех субъекта в конкретных жизненных ситуациях. Тесты и иные психодиагностические процедуры позволяют быстро и довольно точно определить, какими именно качествами обладает данный человек. Полученные таким способом знания дают возможность понять многое из уже случившегося в судьбе индивида, спрогнозировать вероятные будущие достижения и успешно обойти многие препятствия на пути к личной цели.

Главная задача психологических тестов состоит в измерении различий между людьми или между реакциями одного человека в разных условиях.

Предшествующие приему на работу испытания завершены и менеджеру по персоналу и руководству предприятия необходимо сделать свой окончательный выбор.

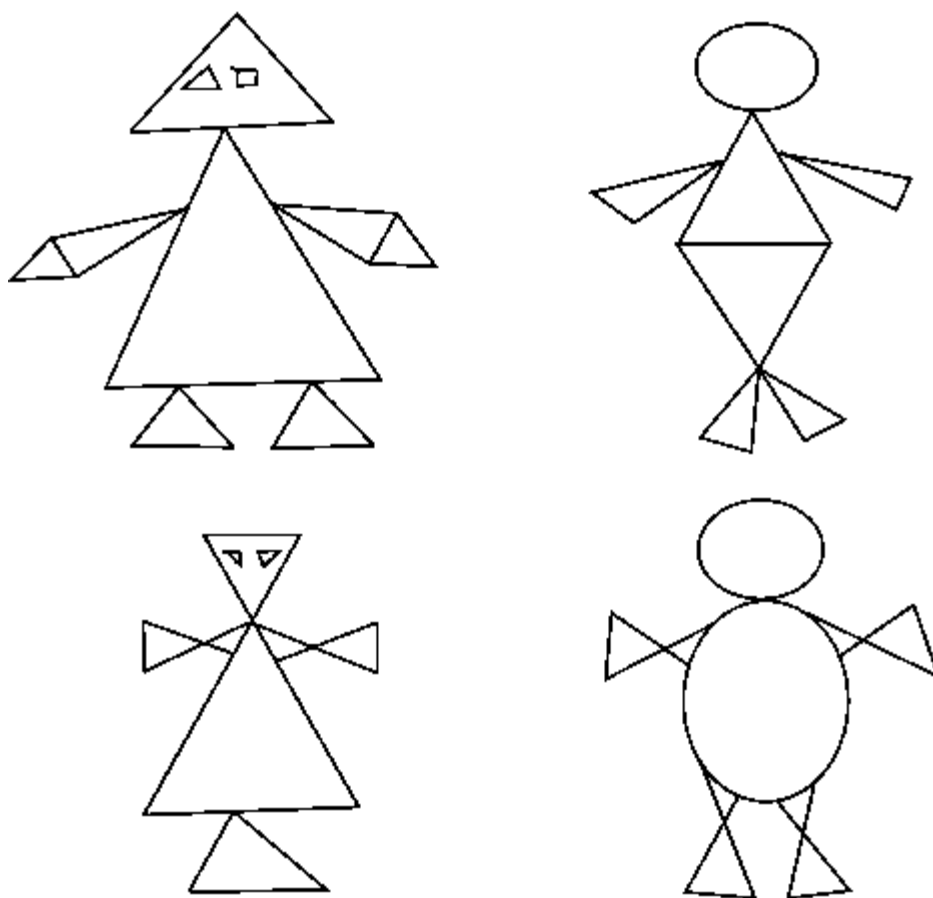


Рис. 19. Виды изображений к тесту: «Конструктивный рисунок человека из геометрических фигур»

Менеджер проводит анализ своей работы с кандидатом, отмечая все положительные и отрицательные результаты, полученные в процессе переговоров и испытаний по каждой вакантной должности, в соответствии с разработанными требованиями. При этом учитывается:

- Внешний вид.
- Самопрезентация.
- Умение говорить и слушать.
- Характерологические особенности.
- Невербальные коммуникации.
- Профессионализм.
- Стрессоустойчивость.
- Стремление к повышению квалификации.
- Стремление к карьерному росту.

- Организаторские качества.
- Коммуникативные качества.
- Межличностные взаимоотношения и т. д.

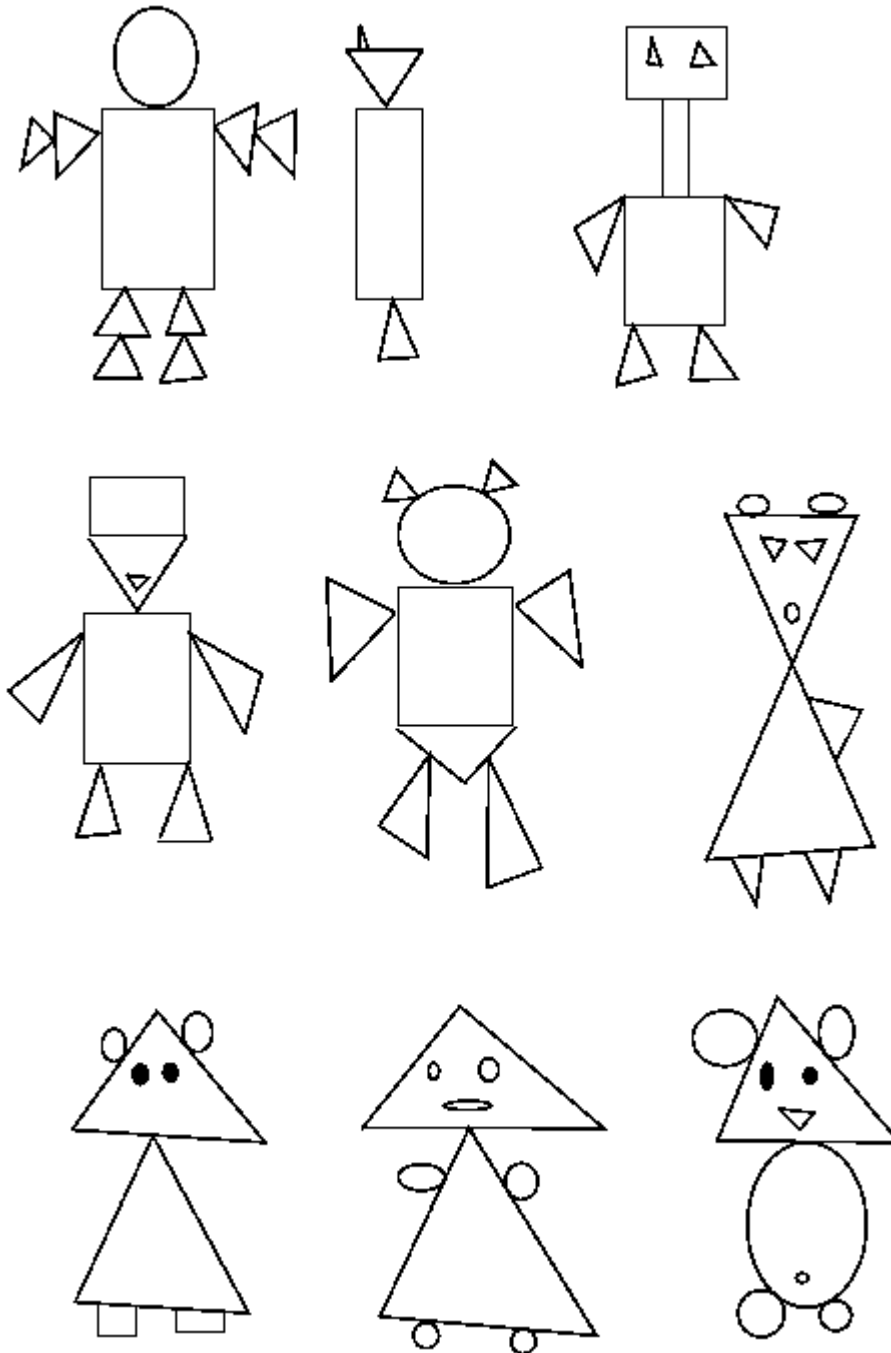


Рис. 20. Виды изображений к тесту: «Конструктивный рисунок человека из геометрических фигур»

Важно помнить, что менеджеру необходимо обеспечить эффективное взаимодействие человека и организации, постоянно контролировать и налаживать это взаимодействие, отслеживая поведение человека в коллективе, а также мотивировать персонал к активной деятельности в процессе выполняемой работы.

Эффективность производства и его развитие напрямую, зависит от умело подобранного и слаженного коллектива, от способностей ведущих специалистов, определения приоритетных направлений и путей развития структурных подразделений.

Когда предложения и условия работы всех устраивают, то высокие результаты не заставят вас долго ждать.

#### 5. Процедура введения в должность

Когда для кандидата закончены все испытания, способствующие выявлению пригодности его на трудоустройство на данном предприятии в определенной должности или по определенной специальности, условия и требования обеих сторон полностью удовлетворены, и руководство предприятия делает предложение о приеме на работу.

#### Обзор статей ТК РФ

Прием и оформление на работу осуществляется в определенном порядке. На практике приходится сталкиваться с нежеланием работодателя оформлять трудовые отношения с работником, довольствуясь устной договоренностью. При этом рискуют обе стороны. Дело в том, что просто допуская нового сотрудника к работе, работодатель считается заключившим с ним трудовой договор со всеми гарантиями, которые определены законодательством. В таком случае, достаточно свидетельских показаний о том, что этот работник был допущен к работе, и вы уже не можете сослаться даже на испытательный срок, временный характер работы и т. д. Поскольку все эти условия должны быть оговорены в контракте, а если его нет, то работник считается принятым на работу без испытания, на неопределенный срок. И, как уже было сказано, со всеми гарантиями, предоставленными законодательством. Если работодатель считает, что без трудового договора работника проще уволить, то он заблуждается. Неконфликтный сотрудник поймет объяснения работодателя, конфликтный же пойдет в суд, заручившись свидетельскими показаниями недовольных.

В другом случае работодатель бросается в иную крайность, требуя от поступающего на работу целый список анкет, характеристик и различных справок.

Ранее мы говорили, что ст. 19 КЗоТ запрещает при приеме на работу требовать от граждан документы помимо предусмотренных законодательством.

Законодательством предусмотрен перечень документов, которые необходимы работнику для поступления на работу. Этот перечень определен Типовыми правилами внутреннего трудового распорядка. На основе и в соответствии с данными правилами создавались правила внутреннего распорядка в отраслях и на предприятиях. До настоящего времени в Российской Федерации подобных нормативных документов не

принято, поэтому необходимо руководствоваться указанными правилами с учетом изменений, произошедших в паспортном режиме, правовом обеспечении предприятий и т. д. Но возможно предоставление работодателю и других документов, подтверждающих квалификацию (дипломы, свидетельства, удостоверения и т. д.), которые дадут возможность составить более полное представление о будущем работнике.

При поступлении на работу гражданин должен предъявить паспорт, а также трудовую книжку или справку жилищных органов о последнем занятии, если он поступает на работу впервые. Поскольку существующие сегодня паспорта содержат целый ряд сведений, которые могут служить причиной дискриминации при приеме на работу (национальность, судимость, прописка и т. д.) и иногда противоречат принятой Конституции РФ, некоторые специалисты по законодательству предлагают заменить предъявление паспорта при приеме на работу на документ, удостоверяющий личность гражданина (фотография обязательна).

В связи с тем, что среди документов, необходимых при поступлении на работу, не значатся анкеты, работодатель не вправе требовать ее заполнения. Однако, если нанимающийся не возражает против того, чтобы сообщить о себе дополнительные сведения, работодатель от этого только выигрывает.

При поступлении на работу граждан в возрасте от 14 до 16 лет требуется предъявление свидетельства о рождении.

В некоторых случаях трудовое законодательство устанавливает при приеме на работу обязательное медицинское освидетельствование. Предварительному медицинскому осмотру подвергаются: лица моложе 21 года (подростки, не достигшие 18-летнего возраста, подлежат ежегодному медицинскому осмотру), работники, занятые на тяжелых работах, на работах с вредными условиями труда, а также на работах по обслуживанию транспортных средств; работники предприятий пищевой промышленности, общественного питания и торговли, лечебно-профилактических учреждений и некоторых других предприятий. Эта мера направлена на охрану жизни и здоровья, как самих работников, так и лиц, соприкасающихся с их трудовой деятельностью.

В том случае, когда на работу принимается специалист, к уровню квалификации которого предъявляются особые требования относительно знаний и опыта, администрация предприятия обязана потребовать документ, свидетельствующий о полученном образовании, стаже работы (оригинал) и т. д.

В отдельных случаях действующее законодательство предусматривает при приеме на работу предоставление дополнительных документов. При приеме на работу инвалидов должна быть представлена трудовая характеристика медико-социальной экспертной комиссии (МСЭК).

В некоторых случаях администрация вправе требовать от принимаемых на работу предоставления сведений о противозидемических прививках, а также о нахождении на учете в наркологических и психоневрологических диспансерах.

Как уже отмечалось, сами по себе результаты тестирования не всегда являются абсолютно объективной оценкой возможностей работника, а иногда бывают просто спорными, поэтому работник, если он считает, что результаты тестирования негативно повлияли на решение работодателя, может подать в суд иск к рассмотрению.

Если работодатель сомневается в деловых качествах работника, то в такой ситуации возможно принятие на работу кандидата с испытательным сроком.

Согласно ст. 21 КЗоТ при заключении трудового договора (контракта) соглашением сторон может быть обусловлено испытание с целью проверки соответствия работника поручаемой ему работе. Условие об испытании должно быть указано в приказе (распоряжении) о приеме на работу.

В период испытания на работника распространяется законодательство о труде. Испытание не устанавливается при приеме на работу: лиц, не достигших восемнадцати лет; молодых рабочих по окончании профессионально-технических учебных заведений; молодых специалистов по окончании высших и средних учебных заведений. Испытание не устанавливается также при приеме на работу в другую местность и при переводе на работу на другое предприятие, учреждение или организацию.

По существу, работники, исполняющие свои трудовые обязанности в период испытательного срока, ничем не отличаются от своих коллег. Они обязаны соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие на предприятии, и имеют право на все льготы и компенсации, как и другие работники; их труд оплачивается в соответствии с действующей на предприятии системой оплаты труда. Увольнение по собственному желанию производится в установленном порядке.

Поскольку испытание устанавливается только при приеме на работу, администрация не вправе применять его при переводе работника на другую работу внутри предприятия.

Испытание не может быть установлено также для руководителей, избранных на должность, для лиц, поступающих на выборные должности и по конкурсу.

При приеме на работу временных работников испытание не устанавливается в соответствии со ст. 4 Указа Президиума Верховного Совета СССР от 24 сентября 1974 г. № 311-IX (в ред. от 04.04.91).

Если в трудовом договоре (контракте) или приказе (распоряжении) о приеме на работу не оговаривается условие об испытании, работник вправе считать себя принятым на работу без испытательного срока.

Срок испытания, если иной не установлен законодательством, не может превышать трех месяцев, а в отдельных случаях, по согласованию с соответствующим выборным профсоюзным органом, – шести месяцев. В тех случаях, когда первичный профсоюзный орган отсутствует, испытание, превышающее срок три месяца, устанавливается с согласия принимаемого на работу работника.

В испытательный срок не засчитывается период временной нетрудоспособности и другие периоды, когда работник отсутствовал на работе по уважительным причинам.

Сроки в три (шесть) месяцев являются максимальными, поэтому работодатель вправе установить любой срок прохождения работником испытания в пределах указанных периодов времени. Превышение установленных максимальных сроков испытания для работника при приеме на работу является нарушением законодательства, следовательно, и увольнение работника, который не выдержал испытания, срок которого не соответствует ст. 22 КЗоТ, незаконно.

Когда срок испытания истек, а работник продолжает работу, он считается выдержавшим испытание, и последующее расторжение трудового договора (контракта) допускается только на общих основаниях.

При неудовлетворительном результате испытания освобождение работника от работы производится администрацией предприятия без согласования с соответствующим выборным профсоюзным органом, действующим на предприятии, и без выплаты выходного пособия. Такое освобождение от работы работник вправе обжаловать в районных (городских) судебных органах. Увольнение в этих случаях может быть осуществлено только до окончания испытательного срока, так как по его окончании работник считается принятым на работу.

Если работник успешно прошел испытание, повторный приказ о приеме на работу не требуется.

Не следует путать процедуру оформления на работу с заключением трудового договора. Приказ о зачислении на работу не порождает трудовых отношений, а только оформляет их. Гражданин может приступить к работе и на основании устного распоряжения администрации.

Ограничение совместной службы родственников определяется ст. 20 КЗоТ. Запрещается совместная служба на государственном или муниципальном предприятии, в учреждении, организации лиц, состоящих между собой в близком родстве (родители, супруги, братья, сестры, сыновья, дочери, а также братья, сестры, родители и дети супругов), если их служба связана с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому.

В необходимых случаях исключения из этого правила могут устанавливаться Советом Министров РФ.

Данные ограничения не распространяются на рабочих и младший обслуживающий персонал, а действуют в отношении совместной службы на государственных или муниципальных предприятиях указанных выше близких родственников или свойственников, если они по роду своей деятельности относятся к категории служащих, а также работают на должностях, связанных с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому.

Настоящие ограничения не распространяются на ряд категорий работников, включенных в Перечень, утвержденный Постановлением Совета Министров РСФСР от 21.08.72 г. с последующими изменениями и дополнениями от 23.10.72 г., 23.03.73 г., 10.05.73 г., 12.10.81 г., 31.05.91 г., 11.10.93 г.

#### Гарантии при приеме на работу

Запрещается необоснованный отказ при приеме на работу. Какое бы ни было прямое или косвенное ограничение прав или установление прямых или косвенных преимуществ при приеме на работу в зависимости от пола, расы, национальности, языка, социального происхождения, имущественного положения, места жительства, отношение к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников, не допускается.

Не являются дискриминацией различия, исключения, предпочтения и ограничения при приеме на работу, которые определяются свойственными данному виду труда требованиями либо обусловлены особой заботой государства о лицах, нуждающихся в повышенной социальной и правовой защите.

Таким образом, ст. 16 КЗоТ устанавливает равные возможности для трудящихся. Вместе с тем статья содержит целый ряд факторов, которые необходимо учитывать при приеме на работу, и рассматривать их не как дискриминацию работника, а как меру социальной защиты граждан, охраны здоровья и т. д.

Возможности заключения трудовых договоров (контрактов) могут ограничиваться действующим законодательством. Целый ряд статей КЗоТ обязывает работодателя отказаться от заключения трудовых договоров (контрактов). В частности: ст. 160 КЗоТ запрещает применение труда женщин на тяжелых работах и при работах с вредными условиями труда; ст. 175 КЗоТ запрещает применение труда лиц моложе 18 лет на тяжелых работах и на работах с вредными или опасными условиями труда, на подземных работах. А также на работах, выполнение которых может причинить вред их нравственному развитию (в ночных клубах, игровых заведениях, кабаре, в производстве, перевозке и торговле спиртными напитками, табачными изделиями, наркотическими и токсическими препаратами).

Кроме того, права граждан на заключение трудового договора могут быть ограничены вступившим в силу приговором суда, установившим в качестве меры наказания лишение права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью (ст. 47 УК РФ).

Для ряда специальностей требуются дополнительные условия, выполнение которых необходимо при приеме на работу. Например: работники таких специальностей, как водители автомобильного, железнодорожного транспорта и т. д. обязаны иметь при приеме на работу медицинские документы, разрешающие выполнять определенный вид работы. К педагогической деятельности не допускаются лица, имеющие судимость за определенные преступления (п. 2 ст. 53 Закона РФ «Об образовании» от 10.07.92 г.). Перечень медицинских психиатрических противопоказаний для осуществления отдельных видов профессиональной деятельности и деятельности, связанной с источником повышенной опасности утвержден Постановлением Совета Министров – Правительства РФ от 28.04.93 г. № 377.

Работодатель имеет право принимать на работу граждан, непосредственно обратившихся на предприятие, на равных основаниях с гражданами, имеющими направление службы занятости (п. 1 ст. 26 Закона РФ «О занятости населения»).

Действующим законодательством (ст. 170 КЗоТ) предусмотрены гарантии при приеме на работу беременных женщин и работников, имеющих несовершеннолетних детей. Запрещается отказывать в приеме на работу и снижать заработную плату работникам по мотивам, связанным с наличием детей, а также по мотивам, связанным с беременностью. При отказе в приеме на работу беременной женщине, работнику, имеющему ребенка в возрасте до трех лет (ребенка-инвалида или инвалида с детства до достижения им возраста восемнадцати лет), одинокой матери или одинокому отцу, имеющим ребенка в возрасте до четырнадцати лет, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме.

Работодатель скорее всего откажет беременной женщине или имеющей ребенка до трех лет, и всем остальным льготным категориям граждан, но это может быть его большой ошибкой, так как у женщины,

воспитывающей ребенка, есть сильный движущей фактор – выжить, и мотив – добиться успеха, цели, суметь доказать, что она лучше других и достойна этой занимаемой должности. А если эта мотивация будет подкреплена стимулом – хорошей заработной платой, льготами и другими мотивационными действиями, то и результат работы обязательно будет высоким.

Помимо упомянутых выше гарантий, существует целый ряд конкретных ситуаций, в которых работодатель не вправе отказать работнику в приеме на работу:

- работникам, приглашенным в порядке перевода с другого предприятия по согласованию между руководителями этих предприятий;
- бывшим работникам предприятия, чьи полномочия по выборной государственной должности закончились (ст. 111 КЗоТ);
- работникам ликвидированного федерального государственного предприятия при создании на его базе казенного завода (казенной фабрики, хозяйства) (п. 6 Указа Президента РФ от 23.05.94 г.);
- бывшему работнику предприятия, уволенному в свое время в связи с незаконным привлечением к уголовной ответственности (п. 5 Положения, утвержденного Указом Президиума Верховного Совета СССР от 18.05.81 г.).

Необходимо отметить, что действующее законодательство предусматривает достаточно строгие меры для нарушителей гарантий граждан при приеме на работу, вплоть до уголовной ответственности.

В том случае, когда незаконный отказ при приеме на работу, несвоевременное заключение трудового договора (контракта) влечет за собой вынужденный прогул работника, оплата такого прогула осуществляется в соответствии с правилами, установленными для оплаты вынужденного прогула работника, незаконно уволенного с работы (ст. 213 КЗоТ).

Гарантии граждан при приеме на работу, определяемые ст. 16 КЗоТ, имеют силу в том случае, когда работодатель обратился в местную организацию по трудоустройству или официально объявил о проведении набора работников на предприятие, а также о проведении конкурса на замещение вакантных мест. Если же работодатель таких действий не предпринимал, он вправе отказать в трудоустройстве любому работнику, обратившемуся к нему с предложением о трудоустройстве, без объяснения конкретных причин отказа.

Заявление о приеме на работу пишется, как правило, от руки в произвольной форме или на бланке с трафаретным текстом.

В заявлении указываются должность, фамилия и инициалы руководителя предприятия, которому адресовано заявление, дата, текст, подпись работника и ее расшифровка.

Образец заявления давался в главе I.

## Оформление трудового договора

Фактом приема на работу является подписание трудового договора (контракта) между работником и работодателем. Трудовой договор (контракт) заключается только в письменной форме в соответствии со ст. 18 Кодекса законов о труде Российской Федерации (в ред. от 25 сентября 1992 г.).

В целях практической помощи предприятиям, учреждениям, организациям в заключении трудовых договоров (контрактов) с работниками существуют Рекомендации по их заключению и Примерная форма трудового договора (контракта). Письменное оформление трудовых соглашений для лиц, ранее принятых на работу, производится только с их согласия. Преимущество письменной формы заключается в том, что все условия договора (контракта) фиксируются в едином акте, обязательном для сторон. Письменная форма договора (контракта) повышает гарантии сторон в реализации достигнутых договоренностей по важнейшим условиям труда. При заключении трудового договора (контракта) рекомендуется указывать обязательные условия: место работы – наименование предприятия, куда принимается работник; трудовую функцию – работу в соответствии с квалификацией по определенной профессии (должности), которую должен выполнять работник; дату начала работы и дату ее окончания, если заключается срочный трудовой договор; обязанности работодателя по обеспечению охраны труда на предприятии.

Договор может содержать и дополнительные условия, конкретизирующие обязательства сторон и устанавливаемые в договорном порядке. К числу дополнительных можно отнести условия об установлении испытательного срока, о совмещении профессий (должностей), переподготовке, обучении второй и совмещаемой профессиям, о регулярном повышении квалификации, продолжительности дополнительного отпуска, режиме рабочего времени, отдыха и др. Установление дополнительных условий трудового договора (контракта) не должно ухудшать положение работника по сравнению с соглашением любого уровня (генеральным, отраслевым, специальным) и коллективным договором. Закон не связывает соблюдение письменной формы с определенным видом договора. Поэтому письменный трудовой договор (контракт) заключается как с постоянными, так и временными работниками, по основному месту работы и при совместительстве, надомниками и т. п.

1. Сторонами трудового договора (контракта) являются: в качестве работодателя – предприятие любой формы собственности, учреждение,

организация, отдельные граждане; в качестве работника граждане, достигшие 16 лет (в исключительных случаях 15 лет); учащиеся, достигшие 14 лет, – в случаях и порядке, предусмотренных законодательством. Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) администрации предприятия на основании письменного трудового договора (контракта). Приказ (распоряжение) объявляется работнику под расписку.

2. В трудовом договоре целесообразно указывать структурное подразделение (цех, отделение, отдел, лаборатория и т. п.), куда принимается работник, что позволит конкретизировать его трудовые обязанности, условия труда, полагающиеся льготы.

3. В трудовом договоре (контракте) указывается наименование профессии (должности), на которую принимается работник. Наименование профессии (должности) работника рекомендуется определять в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником (ЕТКС) или Тарифно-квалификационными характеристиками и квалификационными справочниками должностей служащих (руководителей, специалистов, технических исполнителей) (ТКС). Совмещение профессий (должностей) может выступать в качестве самостоятельного условия трудового договора (контракта). В этом случае стороны оговаривают порядок и условия совмещения. В трудовой договор (контракт) вносится соответствующая запись о работе по совмещаемой профессии (должности) с указанием дополнительных обязательств работника.

4. В содержании трудового договора (контракта) рекомендуется отражать все важнейшие условия труда, устанавливаемые по соглашению сторон.

5. Согласно Кодексу законов о труде Российской Федерации (ст. 17) трудовой договор (контракт) может заключаться на неопределенный срок (не более пяти лет), а также на время выполнения определенной работы. При заключении с работником трудового договора (контракта) на время выполнения определенной работы указывается, какая конкретно работа должна быть выполнена. Срочный трудовой договор (контракт) заключается, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок:

- с учетом характера предстоящей работы;
- с учетом условий ее выполнения;
- с учетом интересов работника;
- в случаях, непосредственно предусмотренных законом. В частности, срочные договоры заключаются в настоящее время с руководителями предприятий, работниками образовательных учреждений и др.

6. С целью проверки соответствия подготовки и способностей работника поручаемой ему работе по соглашению сторон может быть установлен испытательный срок в пределах, предусмотренных законодательством. Если работник принимается с испытательным сроком, то в трудовом договоре (контракте) фиксируется конкретный срок испытания (с какого по какое время).

7. Поскольку представителем работодателя в трудовых отношениях является администрация, на нее возлагаются некоторые обязанности по трудовому договору: эффективно организовать труд работников, создать условия для безопасности труда, оборудовать рабочие места в соответствии с правилами охраны труда и техники безопасности, своевременно выплачивать работникам обусловленную договором заработную плату. В трудовой договор (контракт) могут быть внесены обязательства работника по повышению квалификации, уровня профессионализма и компетентности.

8. Вопросы оплаты труда в настоящее время решаются непосредственно на предприятии. Их регулирование, как правило, осуществляется в коллективном договоре либо ином локальном нормативном акте. Установленные на предприятии тарифные ставки (оклады), формы и системы оплаты труда могут периодически пересматриваться в зависимости от достигнутых производственно-хозяйственных результатов и финансового положения предприятия, но не могут быть ниже установленного государственного минимума. Регулирование оплаты труда работников бюджетной сферы, работников, занятых в органах представительной и исполнительной власти, осуществляется централизованно на основе Единой тарифной сетки. В трудовом договоре (контракте) целесообразно указывать размер тарифной ставки (должностного оклада) работника по профессии (должности), квалификационному разряду и квалификационной категории, предусмотренный в коллективном договоре или ином локальном нормативном акте. Кроме размера тарифной ставки (должностного оклада), в трудовом договоре могут быть предусмотрены различные доплаты и надбавки стимулирующего и компенсационного характера: за профессиональное мастерство и высокую квалификацию, за классность, за ученую степень, за отклонение от нормальных условий труда и др., указывается размер доплат за совмещение профессией и должностей.

9. Режим рабочего времени определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиками сменности и распространяется на всех работников. В отдельных случаях может возникнуть необходимость конкретизировать режим рабочего времени, прийти к соглашению о неполном рабочем времени, гибком графике работы и т. д. В этом случае в трудовом договоре (контракте) производится соответствующая запись.

10. В трудовом договоре (контракте) целесообразно указать продолжительность ежегодного отпуска работника.

11. Дополнительные, не предусмотренные законодательством, льготы и услуги по социальному обслуживанию, социальному обеспечению, дополнительному медицинскому страхованию и другим видам обслуживания могут устанавливаться за счет средств предприятия. Как правило, они предусматриваются в коллективном договоре и распространяются на всех членов коллектива. Их размер может превышать предусмотренный в коллективном договоре уровень, если это не противоречит локальным нормативным актам, действующим на предприятии.

12. При заключении трудового договора (контракта) не могут устанавливаться по соглашению сторон следующие условия:

- основания увольнения;
- установление не предусмотренных законодательством дисциплинарных взысканий;
- введение для работников полной материальной ответственности, кроме случаев, предусмотренных ст. 121 Кодекса законов о труде РФ.

Стороны не могут также изменить порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров.

Фактический допуск к работе считается заключением трудового договора (контракта), независимо от того, был ли прием на работу надлежащим образом оформлен. Например, приказ (распоряжение) может быть выпущен администрацией через некоторое время после подписания трудового договора. При подписании трудового договора (контракта) работника знакомят под расписку с условиями его будущей работы, коллективным договором, правилами внутреннего распорядка и т. д. Работник не несет ответственности за невыполнение требований локальных нормативных актов, с которыми он не был ознакомлен.

Не может быть отказано в заключении трудового договора работнику, приглашенному на работу в порядке перевода из другого предприятия, организации, учреждения, по согласованию между руководителями предприятий, организаций, учреждений.

Трудовой договор (контракт) может быть заключен на неопределенный срок, на определенный срок не более пяти лет, а также только на время выполнения конкретной работы.

Срочный трудовой договор (контракт) заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, или интересов работника, а также в случаях, непосредственно предусмотренных законом (ст. 17 КЗоТ).

Здесь следует отметить, что срочный трудовой договор (контракт) представляется достаточно приемлемым для предприятий негосударственного сектора по причине ограниченного срока действия и с учетом дополнительных условий, которые может содержать данный договор, кроме предусмотренных действующим законодательством. Учитывая рыночные условия, в целях стимулирования успешной работы каждого работника в трудовые договоры (контракты) могут включаться не только основные, но и дополнительные (факультативные) условия (ст. 15 КЗоТ).

Постановлением Минтруда РФ от 14.07.93 г. утверждены рекомендации по заключению трудового договора (контракта) в письменной форме и его примерное содержание. Заключение трудового договора (контракта) устанавливает гарантии и условия их реализации для работника и работодателя. Указанные рекомендации содержат обязательные условия, которые должен содержать трудовой договор (контракт).

Трудовой договор (контракт) заключается со всеми видами работников: как с постоянными, так и с временными, сезонными, с работниками, работающими по совместительству, надомниками и т. д.

При заключении договора (контракта) не могут устанавливаться по согласованию сторон основания увольнения работника, не предусмотренные законодательством дисциплинарные взыскания, введение для работников полной материальной ответственности (кроме случаев, предусмотренных ст. 121 КЗоТ) Приказ о приеме на работу

- Приказ (распоряжение) о приеме на работу формы № Т-1 применяется на предприятиях для оформления рабочих и служащих. Бланк данного приказа разработан для оформления приема только одного работника. На обороте бланка могут быть сделаны отметки о прохождении инструктажа по технике безопасности и противопожарному минимуму.

- Приказ о приеме на работу может начинаться со слова «ПРИНЯТЬ» или «НАЗНАЧИТЬ». Приказы могут быть составлены на несколько сотрудников. В таких случаях приказы состоят из пунктов, каждый из которых касается отдельного работника.

В приказе указываются его дата и номер с индексом «л/с» (по личному составу) или «к» (кадры). Проект приказа визируется руководителем кадровой службы или работником, ответственным за работу с персоналом. Приказ подписывается руководителем предприятия, и доводится до сведения работника под расписку с проставлением его подписи и даты ознакомления.

Наименование предприятия

ПРИКАЗ

Дата № \_\_\_\_\_ л/с

Москва

О приеме \_\_\_\_\_

(фамилия, инициалы работника)

ПРИНЯТЬ: \_\_\_\_\_ на  
работу

фамилия, имя, отчество

в \_\_\_\_\_ на должность или (по  
профессии)

(отдел, цех)

\_\_\_\_\_

с окладом \_\_\_\_\_ руб.

Основание: трудовой договор от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Директор (Подпись) И.О.Ф.

Визы

С приказом ознакомлен

Подпись работника

Дата

Документы о материальной ответственности

Письменные договоры о полной материальной ответственности могут быть заключены между предприятием и работником в соответствии со ст. 121.1 КЗоТ и ст.11 Положения о материальной ответственности.

Согласно законодательству такие договоры могут быть заключены предприятием с работниками, достигшими 18-летнего возраста, занимающими должности или выполняющими работы, непосредственно связанные с хранением, обработкой, продажей (отпуском), перевозкой или применением в процессе производства переданных им ценностей.

Договор о полной материальной ответственности является дополнением к трудовому договору (контракту), заключенному с работником, которому вверяются ценности.

Заклучению соответствующего договора об индивидуальной материальной ответственности возможно не со всеми работниками, а только с теми из них, кто выполняет работы или занимает должности, связанные с обработкой, хранением, продажей (отпуском), перевозкой или применением в процессе производства переданных им ценностей.

Данный договор оформляется в двух экземплярах, первый находится у администрации, второй – у работника. Обязательным условием в договоре является указание даты заключения. При отсутствии этой даты договор считается недействительным.

#### Трудовая книжка Общие положения

Трудовая книжка является основным документом о трудовой деятельности работника.

Трудовые книжки ведутся на всех рабочих и служащих предприятий всех форм собственности, учреждений и организаций, проработавших свыше 5 дней, в том числе на сезонных и временных работников, а также на внештатных работников при условии, если они подлежат государственному социальному страхованию.

Работники, поступающие на работу, обязаны представить администрации предприятия трудовую книжку, оформленную в установленном порядке.

Лица, поступающие на работу впервые, обязаны представить администрации справку о последнем занятии, выданную по месту жительства соответствующей жилищно-коммунальной организацией, уволенные из рядов Вооруженных Сил РФ обязаны предъявить администрации военный билет.

#### Заполнение трудовых книжек

Заполнение трудовой книжки впервые производится администрацией предприятия в присутствии работника не позднее недельного срока со дня приема на работу.

В трудовую книжку вносятся:

- сведения о работнике: фамилия, имя, отчество, дата рождения, образование, профессия, специальность;
- сведения о работе: прием на работу, перевод на другую постоянную работу, увольнение;
- сведения о награждениях и поощрениях: награждения орденами и медалями, присвоение почетных званий, поощрения за успехи в работе, награждения и поощрения, предусмотренные правилами внутреннего трудового распорядка и уставами о дисциплине, а также другие поощрения в соответствии с действующим законодательством;

- сведения об открытиях, на которые выданы дипломы, использованных изобретениях и рационализаторских предложениях и о выплаченных в связи с этим вознаграждениях.

Взыскания в трудовую книжку не записываются.

Все записи в трудовой книжке о приеме на работу, переводе на другую постоянную работу или увольнении, а также о награждениях и поощрениях вносятся администрацией предприятия после издания приказа (распоряжения), но не позднее недельного срока, а при увольнении – в день увольнения и должны точно соответствовать тексту приказа (распоряжения).

Записи производятся арабскими цифрами (число и месяц двузначными). Например, если рабочий или служащий принят на работу 06.02.06 г., в графе 2 трудовой книжки записывается: «06.02.2006».

Записи производятся аккуратно, перьевой или шариковой ручкой, чернилами черного, синего или фиолетового цвета или печатаются на машинке.

С каждой записью, вносимой на основании приказа (распоряжения) в трудовую книжку (вкладыш) о приеме на работу, переводах на другую постоянную работу и увольнении, администрация обязана ознакомить владельца этой книжки (вкладыша) под расписку в личной карточке (типовая междуведомственная форма № Т-2), в которой должна быть повторена точная запись из трудовой книжки (вкладыша).

В случае выявления неправильной или неточной записи сведений о работе, переводе на другую постоянную работу, о награждениях и поощрениях и др. исправления производятся администрацией того предприятия, где была внесена соответствующая запись. Администрация по новому месту работы обязана оказать работнику в этом необходимую помощь.

В случае необходимости администрация предприятия выдает работникам по их просьбе заверенные выписки сведений о работе их трудовых книжек.

Если предприятие, внесшее неправильную или неточную запись, ликвидировано, исправления вносятся правопреемником, а при его отсутствии – вышестоящей организацией, которой было подчинено ликвидированное предприятие.

Исправленные сведения о работе, о переводах на другую постоянную работу, о награждениях и поощрениях и др. должны полностью соответствовать подлиннику приказа или распоряжения. В случае утраты приказа или распоряжения либо несоответствия их фактически выполнявшейся работе исправление сведений о работе производятся на

основании других документов, подтверждающих выполнение работ, не указанных в трудовой книжке.

В разделах «Сведения о работе», «Сведения о награждениях», «Сведения о поощрениях» трудовой книжки (вкладыша) зачеркивание ранее внесенных неточных или неправильных записей не допускается.

Выдача дубликата трудовой книжки производится администрацией по последнему месту работы. Документы, подтверждающие стаж работы, предшествующий поступлению на данное предприятие, в учреждение, организацию, не требуются. При этом в правом верхнем углу первой страницы новой трудовой книжки делается надпись: «Дубликат». На первой странице прежней трудовой книжки пишется: «Взамен выдан дубликат» и она возвращается владельцу для представления ее впоследствии в органы социального обеспечения для документального подтверждения трудового стажа до поступления на работу на предприятие, в учреждение, организацию, где выдан дубликат.

Занесение сведений о работнике

Сведения о работнике записываются на первой странице (титульном листе) трудовой книжки. Фамилия, имя и отчество (полностью, без сокращения или замены имени и отчества инициалами) и дата рождения указываются на основании паспорта или свидетельства о рождении.

Образование – среднее, среднее специальное и высшее – указывается только на основании документов (аттестата, удостоверения, диплома).

Запись о незаконченном среднем или высшем образовании также может быть произведена лишь на основании соответствующих документов (студенческого билета, зачетной книжки, справки учебного заведения и т. п.).

Профессия или специальность записывается в трудовой книжке на основании документа об образовании или другого надлежаще оформленного документа.

После указания даты заполнения трудовой книжки работник своей подписью заверяет правильность внесенных сведений.

Первую страницу (титульный лист) трудовой книжки подписывает лицо, ответственное за выдачу трудовых книжек, и после этого ставится печать предприятия (или печать отдела кадров), на котором впервые заполнялась трудовая книжка.

Изменения записей в трудовых книжках о фамилии, имени, отчестве и дате рождения производятся администрацией по последнему месту работы на основании документов (паспорта, свидетельства о рождении, о браке, о расторжении брака, об изменении фамилии, имени, отчества и др.) и со ссылкой на номер и дату этих документов.

Указанные изменения вносятся на первой странице (титульном листе) трудовой книжки. Одной чертой зачеркивается прежняя фамилия или имя, отчество, дата рождения и записываются новые данные. Ссылки на соответствующие документы записываются на внутренней стороне обложки и заверяются подписью руководителя предприятия или специально уполномоченного им лица и печатью предприятия или печатью отдела кадров. В таком же порядке при необходимости вносятся изменения в сведения об образовании, профессии, специальности. Занесение сведений о работе

В графе 3 раздела «Сведения о работе» в виде заголовка пишется полное наименование предприятия. Под этим заголовком в графе 1 ставится порядковый номер вносимой записи, в графе 2 указывается дата приема на работу.

В графе 3 пишется: «Принят или назначен в такой-то цех, отдел, подразделение, участок, производство» с указанием их конкретного наименования, а также наименования работы, профессии или должности или присвоения разряда. Записи о наименовании работы, профессии или должности, на которую принят работник, производятся для рабочих – в соответствии с наименованиями профессий, указанных в Едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих, для служащих – в соответствии с наименованиями должностей, указанных в Единой номенклатуре должностей служащих, или в соответствии со штатным расписанием.

Изменения и дополнения, внесенные в установленном порядке в указанный справочник, а также в единую номенклатуру должностей служащих или штатное расписание, доводятся до сведения рабочих и служащих, после чего в их трудовые книжки на основании приказа (распоряжения) администрации вносятся соответствующие изменения и дополнения.

Если рабочему присваивается новый разряд, то об этом производится соответствующая запись. Установление рабочему второй и последующей профессии отмечается в трудовой книжке с указанием разрядов этих профессий.

При выполнении работ по вновь установленной профессии в трудовой книжке делается об этом соответствующая запись. В графе 4 наряду с указанием соответствующей записи об установлении второй профессии, номера и даты делается ссылка на дату и номер приказа. Отмечается в трудовой книжке и работа в составе специализированных или комплексных бригад с одновременным указанием совмещения нескольких профессий.

Запись в трудовую книжку сведений о работе по совместительству производится по желанию работника администрацией по месту основной работы на основании приказа администрации предприятия, учреждения,

организации, где работник принят на работу по совместительству. В таком же порядке производится запись об увольнении с этой работы.

Запись в трудовую книжку о работе по совместительству может не производиться.

Перевод работника на другую постоянную работу на том же предприятии оформляется в таком же порядке, как и прием на работу.

Если за время работы рабочего или служащего наименование предприятия изменится, об этом отдельной строкой в графе 3 трудовой книжки делается запись: «Предприятие такое-то с такого-то числа переименовано в такое-то», а в графе 4 проставляется основание переименования – приказ (распоряжение), его дата и номер.

В трудовые книжки по месту работы вносятся отдельной строкой со ссылкой на дату, номер и наименование соответствующих документов следующие записи:

- о времени службы в составе Вооруженных Сил РФ, в органах ФСБ и МВД РФ, во всех видах охраны, где на проходящих службу не распространяется законодательство о труде и государственном социальном страховании, с указанием даты призыва (зачисления) и даты увольнения со службы;
- о времени обучения в профессионально-технических и других училищах, на курсах и в школах по повышению квалификации, по переквалификации и подготовке кадров;
- о времени обучения в высших и средних специальных учебных заведениях (включая и время работы в студенческих отрядах, на производственной практике или при выполнении научно-исследовательской хозяйственной тематики), и о времени пребывания в аспирантуре и клинической ординатуре;
- о работе в колхозе.

Предусмотренные записи вносятся в трудовую книжку до занесения сведений о работе на данном предприятии. При восстановлении в установленном порядке непрерывного трудового стажа для назначения пособий по государственному социальному страхованию в трудовую книжку рабочего или служащего по последнему месту работы в графе 3 раздела «Сведения о работе» вносится запись: «непрерывный трудовой стаж восстановлен с такого-то числа, месяца, года», в графе 4 возможна ссылка на постановление президиума соответствующего совета профсоюзов.

Работникам, занятым на сезонных работах в тех отраслях, где действующим законодательством допускается суммирование периодов сезонной работы и сохранение при этом непрерывного трудового стажа,

в графе 3 указанного раздела трудовой книжки производится запись: «непрерывный стаж работы сохраняется».

Занесение сведений о награждениях и поощрениях

В трудовые книжки в раздел «Сведения о поощрениях» вносятся сведения о поощрениях за успехи в работе на предприятии, в учреждении, организации, предусмотренных правилами внутреннего распорядка и уставами о дисциплине (объявление благодарности, выдача премии, награждение ценным подарком, награждение почетной грамотой предприятия, занесение в книгу почета, на доску почета и др.), а также о других поощрениях в соответствии с действующим законодательством.

Порядок внесения сведений о награждениях и поощрениях следующий: в графе 3 соответствующего раздела трудовой книжки пишется в виде заголовка наименование предприятия, ниже в графе 2 ставится дата награждения или поощрения. В графе 3 записывается, кем награжден или поощрен работник, за какие достижения и какой наградой или поощрением, в графе 4 указывается, на основании чего внесена запись (со ссылкой на дату, номер и наименование документа).

Личная карточка

Основным документом по учету персонала предприятия является личная карточка формы № Т-2, которая заводится на всех работников предприятия, принятых на постоянную или временную работу.

Все записи в карточке делаются на основании документов, предоставленных работником. На основании паспорта в разделе «Общие сведения» указываются фамилия, имя, отчество, год и месяц рождения, номер, серия паспорта, когда и кем выдан, домашний адрес. Данные об общем и непрерывном стаже работы, а также о перемещениях сотрудника указывают на основании записей в трудовой книжке. Для заполнения раздела «Сведения о воинском учете» данные берутся из военного билета работника.

В новом варианте личной карточки исключены такие позиции, как национальность, партийность.

В обязательном порядке проставляются дата заполнения личной карточки и личная подпись работника.

На оборотной стороне карточки размещены разделы: «Назначения и перемещения», «Отпуска», «Дополнительные сведения» и «Дата и причина увольнения». Наиболее важными являются сведения разделов «Назначения и перемещения» и «Дата и причина увольнения».

Записи в этих разделах должны содержать ссылки на даты и номера приказов о назначении, перемещении или увольнении работника. Эти сведения следует заносить в карточку с особой аккуратностью, так как

они нередко служат основанием для подтверждения трудового стажа работника. В конце каждой записи в разделе «Назначения и перемещения» должна стоять подпись работника, на которого заведена карточка.

В разделе «Дополнительные сведения» записываются данные о повышении квалификации, знании иностранного языка, второй специальности, инвалидности и т. п.

Лицо, ответственное за работу с персоналом, или секретарь-референт предприятия заполняют личные карточки рукописным или машинописным способом. Все записи должны быть без сокращений. Личная карточка заводится на работника в одном экземпляре, хранится в сейфе в отдельной картотеке, составленной по алфавиту фамилий работников.

Карточки уволенных сотрудников формируются в самостоятельное дело по алфавиту (по трем первым буквам фамилий). Перед сдачей дела в архив все карточки следуют пронумеровать, составить на них внутреннюю опись. Срок хранения личных карточек – 75 лет.

На многих предприятиях личные карточки работников ведут с помощью компьютера.

### Личное дело

Личное дело (досье) представляет собой совокупность документов, содержащих сведения о работнике. Личные дела могут заводиться на всех работников предприятия, но чаще всего – на руководителей и ведущих специалистов (при этом на остальных сотрудников оформляют личные карточки ф. № Т-2).

Администрация предприятия вправе сама решать вопрос о том, какие документы, личные карточки или личные дела заводить на сотрудников.

В состав личного дела входят следующие документы:

- внутренняя опись документов, имеющихся в личном деле;
- анкета или личный листок по учету кадров;
- автобиография или резюме;
- копии документов об образовании;
- копии документов об утверждении в должности;
- характеристики или рекомендательные письма;
- трудовой контракт (договор);

- копии приказов о назначении, перемещении, увольнении;
- дополнение к личному листку по учету кадров;
- справки и другие документы, относящиеся к данному работнику.

«Внутренняя опись документов, имеющихся в личном деле» содержит сведения о порядковых номерах документов дела, их индексах, заголовках, датах. Листы личного дела и его внутренней описи нумеруются отдельно.

Внутренняя опись подписывается ее составителем с указанием должности, расшифровки подписи и даты составления.

«Личный листок по учету кадров» содержит биографические сведения о работнике, его образовании, выполняемой работе с начала трудовой деятельности, семейном положении и др.

Личный листок заполняется от руки самим работником при поступлении на работу. При его заполнении используются следующие документы:

- паспорт;
- трудовая книжка;
- военный билет;
- документ об образовании (диплом, удостоверение, сертификат, свидетельство, аттестат), документы высшей аттестационной комиссии (ВАК) о присуждении ученой степени и о присвоении ученого звания (диплом и аттестат);
- документы об имеющихся изобретениях.

В графе «Образование» личного листка применяют формулировки: «начальное», «неполное среднее», «среднее», «среднее специальное», «незаконченное высшее», «высшее» – в зависимости от того, какой документ об образовании имеется у работника.

В графу «Выполняемая работа с начала трудовой деятельности» сведения о работе берутся из трудовой книжки. В этой графе фиксируется также обучение в учебном заведении, предшествующее трудовой деятельности.

Для заполнения графы «Семейное положение» используются следующие формулировки: «женат» («замужем»), «разведен(а)», «вдовец» («вдова»), «холост» («не замужем»), после чего перечисляются все члены семьи с указанием степени родства («отец», «мать», «жена», «муж», «сын»,

«дочь»). При этом указывается фамилия, имя, отчество, год рождения каждого члена семьи.

Как уже отмечалось, при приеме на работу часто используется «Анкета» – документ аналогичный «Личному листку по учету кадров». В отличие от личного листка анкета подписывается не только самим лицом, поступающим на работу, но и сотрудником, ответственным за работу с персоналом предприятия (менеджером по подбору персонала).

При формировании личного дела в него помещают копии документов об образовании (аттестат, диплом, сертификат и др.). копии можно снимать только с подлинников этих документов.

Копии документов об утверждении в должности помещаются в личные дела руководителей предприятия. Это может быть копия протокола заседания совета директоров или учредителей фирмы либо копия протокола собрания акционеров, избравшего или утвердившего своим решением назначение должностного лица.

Если при приеме на работу или при утверждении в должности представлялись характеристики или рекомендательные письма, они также подшиваются в личное дело работника.

Трудовые контракты (договоры), заключенные с работником, могут входить в состав документов личного дела или храниться отдельно. В личное дело помещается полностью оформленный, подписанный директором и работником, заверенный печатью экземпляр контракта.

«Дополнение к личному листку по учету кадров» – документ, предназначенный для фиксирования изменений в трудовой и личной жизни сотрудника, произошедших после заполнения им личного листка по учету кадров (или анкеты). Этот документ включает: фамилию, имя, отчество работника и два раздела для внесения изменений (дополнений), оформленных в виде таблицы. В первом разделе фиксируются сведения о работе, о перемещениях по службе со ссылкой на приказы по личному составу.

Во второй раздел заносятся сведения об изменениях в профессиональной и личной жизни работника (например, изменение семейного положения, места жительства, образования, повышение квалификации, знания иностранных языков). При этом все вносимые дополнения должны быть подтверждены соответствующими документами.

В личное дело могут быть включены списки изобретений, научных трудов и др. нельзя забывать, что в соответствии со ст. 19 КЗоТ РФ при приеме на работу запрещается требовать от поступающего лица документы, не предусмотренные законодательством.

Личное дело заводят после издания приказа о приеме работника. Все документы, относящиеся к личному делу, по мере поступления (в хронологическом порядке) подшиваются в папку-скоросшиватель. На ее обложке указываются фамилия, имя, отчество сотрудника (полностью).

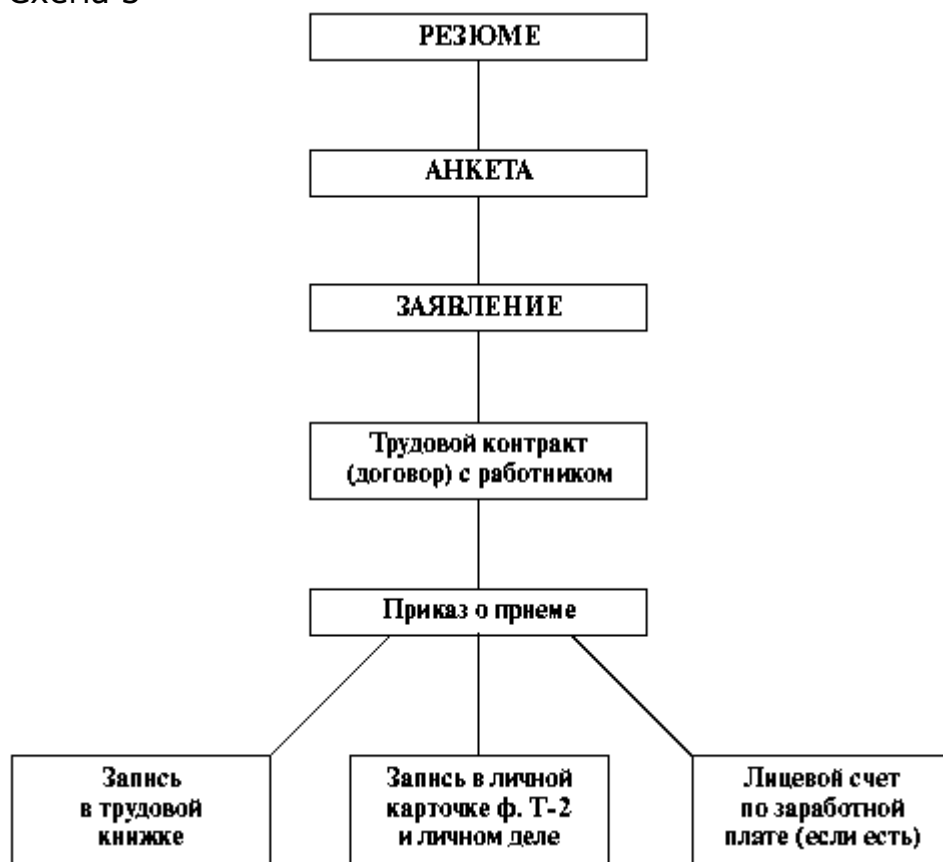
Личные дела сотрудников предприятия хранятся в сейфе и выдаются во временное пользование лишь определенным должностным лицам. Изменения в личные дела вносятся только лицами, ответственными за их ведение.

Итог работы с документами по личному составу

В этом разделе нами полностью рассмотрена процедура работы с документами по личному составу (персоналу), которая регулируется Кодексом законов о труде (КЗоТ) Российской Федерации. На основании статей Кодекса на предприятии должен быть установлен единый порядок оформления приема, увольнения и переводов сотрудников.

Прием на постоянную работу сопровождается составлением документов по схеме 3:

Схема 3



Должностная инструкция

Руководителю предприятия и менеджеру по персоналу, особенно на первых порах, приходится самому решать, кто на каких условиях будет выполнять ту или иную работу, либо отвечать за определенный участок хозяйственной деятельности. Функции, права и обязанности сотрудника

предприятия определяются в должностной инструкции. В закреплённые трудовым законодательством обязанности любого работника входит соблюдение правил, предусмотренных должностной инструкцией.

На основании должностной инструкции и составляется трудовой договор (контракт) с работником. В тексте трудового договора сложно указать все должностные обязанности работника, а между тем может возникнуть ситуация, когда работника нужно наказать или уволить за неисполнение обязанностей, которые не были оговорены в трудовом договоре. Если при этом работнику не выдавалась должностная инструкция в письменном виде либо он не расписывался под ней, то любое дисциплинарное взыскание, особенно увольнение, может повлечь за собой судебное разбирательство. И работодатель может проиграть дело в суде. Таким образом, должностная инструкция незаменима в случае возникновения в трудовых правоотношениях конфликтных ситуаций или споров.

Разработанная должностная инструкция согласовывается с юрисконсультом предприятия и утверждается руководителем предприятия. Все существенные изменения в этот документ вносятся приказом директора (зам. директора) предприятия.

В разделе 1 (общие положения) устанавливаются: область деятельности специалиста; порядок его назначения и освобождения от должности, замещение во время его отсутствия; квалификационные требования; подчиненность специалиста; должностные лица, которыми он руководит. В данном разделе перечисляются нормативные документы, которыми должен руководствоваться специалист в процессе осуществления своей деятельности.

В разделе 2 (функции) перечисляются основные направления деятельности специалиста.

В разделе 3 (должностные обязанности) определены конкретные виды работ, выполняемые специалистом.

В разделе 4 (права) устанавливаются права, необходимые специалисту для выполнения возложенных на него обязанностей.

В разделе 5 (ответственность) указывается, за что конкретно несет ответственность данный специалист.

В дополнение к основным разделам должностной инструкции может быть введен раздел 6, регулирующий трудовые взаимоотношения между должностными лицами. Этот раздел устанавливает круг служебных связей, порядок предоставления отчетов, планов и других документов, периодичность предоставления отчетной информации и др.

6. Методы и приемы адаптации персонала

Пройдя множество процедур отбора и оформления приема на работу, наступает момент выхода на рабочее место. Новый сотрудник испытывает чувство долгожданной победы – он получил вакантную должность, но на самом деле это только начало вхождения в новый коллектив, и обязанности менеджера по персоналу на этом не заканчиваются.

Задача менеджера состоит в том, чтобы процесс адаптации вновь прибывшего работника в новом коллективе происходил эффективно и безболезненно для обеих сторон. Нового сотрудника в зависимости от занимаемой вакантной должности представляет коллективу менеджер по персоналу или руководитель.

Необходимо отметить, что люди в организациях неосознанно реализуют модели поведения, сформировавшиеся у них на основе семейного опыта, поскольку семья – первая для каждого человека организация. Представление о стереотипах поведения людей в организациях и коллективах, заложено еще в детстве и позволяет понять то множество иррациональных ситуаций, которые можно встретить в реальности, как, например, чувство дискомфорта, которое испытывают как новые сотрудники, так и уже работающие члены организации в тех случаях, когда их поведение неадекватно и неэффективно.

Каждый менеджер по персоналу или руководитель в своей работе с коллективом использует те или иные методы работы с коллективом и вновь принятыми сотрудниками. Обычно к этим методам руководитель или менеджер приходит опытным путем, методом проб и ошибок. При этом необходимо учитывать особенности организации и коллектива. Очень важно конструктивно подходить к своим методам работы, сочетая старые методы с новыми, а при необходимости менять их.

Одним из методов адаптации и взаимодействия в совместной деятельности персонала является метод психологического воздействия: беседы, убеждения, дискуссии, личный пример, доказательства.

Менеджер при этом обеспечивает обратную связь между коллективом, новым сотрудником и им самим, т. е. собирает их впечатления друг о друге, в деликатной форме доводит до сведения каждой стороны, и корректируя их отношения, способствует взаимной адаптации.

Адаптация нового сотрудника в коллективе зависит от его внешних и внутренних целей и пути их реализации. Коллектив можно рассматривать как закрытую группу людей, связанных взаимным доверием, своими внутренними правилами. Внутри этой группы, можно чувствовать себя уверенно, если новый сотрудник будет принят как «свой». В этом случае поведение коллектива будет предсказуемо и определено. Наличие «чужих» и «своих» уже предполагает особые правила защиты и взаимодействия с «чужаками» и внешней средой в целом.

В нашем обществе, к сожалению, оценка людей по критерию «свой – чужой» является основной как при формировании организации, так и в ситуациях установления контакта и взаимодействия. Для того, чтобы можно было доверять человеку, он должен быть «своим». Исключения возможны, но они всегда исключения. Для того, чтобы человек стал полностью «своим», его нужно «узнать», т. е. «съесть с ним пуд соли», а это требует длительного взаимодействия в совместной деятельности.

Новый сотрудник «чужак» непонятен, внушает подозрение, несет в себе потенциальную угрозу, с ним необходимо быть осторожным, его следует проверить, испытать, и, проявляя максимальную благожелательность, не выдавать своих тайн.

Учитывая особенности данного коллектива, менеджеру следует помочь сотруднику «сократить» расстояние между «свой – чужой», занять свое место в иерархии компании и участвовать в работе и развитии коллектива.

При этом можно использовать методы социально-психологического тренинга: игровые методы, сенситивный метод.

Игровые методы. В условиях ролевой игры человек сталкивается с ситуацией, которая характерна для его реальной деятельности и которая ставит перед необходимостью изменять свои установки. Создаются условия для формирования новых, более эффективных коммуникативных навыков.

Сенситивный метод. Основная цель этого тренинга заключается в развитии способности людей понимать друг друга. (По вопросам консультирования и проведения тренингов по этой теме обращаться на сайт: [www.b-trening.narod.ru](http://www.b-trening.narod.ru).)

Менеджер по персоналу на протяжении всего испытательного срока ведет наблюдение за новыми сотрудниками и оказывает помощь в разрешении трудных ситуаций. При этом возможно фиксирование и анализ возникающих проблем в коллективе и организационном процессе, для более точного представления неосознанных стереотипов поведения, реализуемых человеком в организационных моделях.

Постановка задачи:

1. Определить причины возникновения проблемы поведения и общения в коллективе.
2. Охарактеризовать положительные и отрицательные аспекты при выборе того или иного пути решения проблемы.
3. Выявить критерии для определения наиболее приемлемых путей решения проблемы.

Проведя наблюдение за новым сотрудником и проанализировав его взаимодействия в коллективе, менеджер предоставляет отчет руководству о прохождении адаптации и испытательного срока нового сотрудника в организации, после чего выносится решение о продлении сотрудничества с данным кандидатом, и окончании испытательного срока.

### Глава III

#### Теория и практика психологии управления

##### 1. Командообразование

Россия как среда жизнедеятельности отдельных людей и организаций обладает базовыми особенностями, которые складывались на протяжении длительного времени. Происходившие изменения в самом государстве влекли за собой изменения целей внутри каждой организации и людей, работающих в них. Этот процесс привел к поиску защиты от воздействия внешней среды и новым способам выживания, сформировав базовые особенности российской культуры, восприятия мира, системы ценностей, как в отдельной организации, так и в самом человеке. Развитие рынка и рыночных отношений в России привели к смене типов командообразования и корпоративной культуры.

Представление об организации как группе людей (команды), накоплены в социологии, психологии и этнографии.

Организацию (команду) можно представить как открытую систему, которая подчиняется всем законам и принципам открытых систем.

Как социальная система – организация (команда) применяет все законы и принципы групповой динамики, реализуются два вида активности: первая направлена на решение базовой задачи, а другая – по развитию отношений, возникающих между людьми. Решение базовых задач исходит от тех целей, которые ставит перед собой организация.

Организация (команда) представляет собой ту систему, в которой реализуется модель поведения, сформировавшая на основе опыта функционирования в семье – первой для каждого человека организации.

Организация как команда проходит ряд стадий развития. Так как она является закрытой группой людей, связанных доверием и внутренними правилами, поведение людей со временем становится предсказуемым, что влечет за собой на определенных стадиях развития организации круг проблем, которые оказываются в центре внимания ее членов. Организация (команда) – это «живой организм», на российском рынке – «семья», со своей российской культурой, которая во многом определяет специфику отечественных организаций и поведения людей в них.

Сегодня командообразование в России переживает определенные противоречия и сложности из-за столкновения западных и российских ценностей и критериев оценки. В новых российских организациях приходится сталкиваться с большим количеством людей, для которых характерна маргинальная (пограничная) картина мира. Часто эта маргинальность (граница) и внутренняя противоречивость не осознаются, но обязательно проявляются в построении организации, в неадекватности методов управления, в искусственности норм и ритуалов, в увеличении роли бессознательного при принятии и реализации решений внутри коллектива.

Все это и вызывает ряд проблем в межличностных отношениях коллектива и методах управления.

В России чаще используется прием командообразования и оценки людей по принципу «свой – чужой», что является основным критерием, как при формировании команды, так и при любых других контактах и взаимодействиях.

На практике часто сталкиваешься с такой ситуацией постоянно, когда лидеры, а иногда и все члены команды, имели опыт отношений и взаимодействия друг с другом еще до того, как пришли в нее или ее создали.

Для своих учредителей, владельцев организация является лишь средством достижения собственных целей. Это же можно сказать и про персонал организации, но только цели у них могут не совпадать. Для существования и развития организации она должна быть нужна всем членам, чтобы реализовывать свои цели. Но при этом организация должна быть нужна и среде и потребителю. Чем больше заинтересованности к организации проявляет среда и потребитель, тем устойчивее ее положение на рынке, а следовательно тем больше возможностей для ее развития.

Существует четыре основных системообразующих фактора, которые определяют возможности развития организации:

1. Цели и интересы учредителей, администрации и менеджеров высшего уровня.
2. Цели и интересы персонала.
3. Требования и ограничения, задаваемые технологией производства и реализации продукта (товара, услуги).
4. Требования среды: экономические, политические, социальные и др.

Так как эти требования имеют различные источники, то между ними возникают противоречия, которые и приводят к необходимым изменениям в развитии организации и коллектива в целом.

При этом организация вынуждена выживать в условиях изменяющейся среды, под действием внутренних и внешних противоречий и конфликтов.

Следующий прием командообразования «0» является менее популярным в нашей стране, так как имеет много подводных камней и течений. Он сложен, но по преодолении всех трудностей, более продуктивен во всех областях. Это подбор и управление персоналом вновь созданной организации людьми, ранее не знакомыми между собой. Такой прием широко используется за рубежом, и является эффективным в процессе развития организации.

Чтобы набрать такую команду, учредителю необходимо владеть не только личным опытом подбора и управления персоналом, но и определенными психологическими и профессиональными знаниями в различных сферах деятельности организации.

#### Типы корпоративной культуры

К корпоративной культуре относятся все атрибуты, которые относятся к культуре вообще: система ценностей, правил, нормы, мифы, традиции, ритуалы, способы циркулирования информации, язык и многое другое в рамках отдельно взятой организации.

#### Российский тип корпоративной культуры

Тип корпоративной культуры в нашей стране можно предложить определять по стилю руководства, учитывая при этом ценности и нормы компании, типы поведения, что, несомненно, влияет на успех компании.

Директивный стиль руководства предполагает ориентацию руководителя на собственное мнение и оценки, имеет большую потребность доминировать над людьми. Таким людям свойственно стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. При этом постоянное игнорирование инициативы, творческой активности своих сотрудников, единоличное принятие решений, может привести фирму в тупик. Руководитель такого типа бывает прекрасным организатором, но очень горяч и агрессивен. В этом случае корпоративная культура сводится к полному контролю подчиненных: к контролю времени прихода и ухода, перерыва на обед и времени проведения в курилках, что вызывает у сотрудников сильное нервное напряжение, а соответственно снижается эффективность работы. В такой организации проведение корпоративных праздников сводится к формальному мероприятию. Атмосфера в таком коллективе холодная, бездушная, одинокая. Нет гарантии постоянной работы, возможность профессионального роста сомнительна.

Попустительский стиль руководства заключается в полном отсутствии требовательности контроля и строгой дисциплины. Такому руководству

свойственна либеральность, панибратство с подчиненными, что приводит к снижению инициативы сотрудников и производительности труда. В таком коллективе обычно отсутствует имидж компании, четкие ориентиры и перспективы развития, а наблюдается склонность перекладывать ответственность в принятии решения на других. Руководство часто с удовольствием перекладывает свои действия на своих заместителей, предпочитая оставаться в тени. В споре предпочитает компромиссные решения, предполагает очень медленный карьерный рост или полное его отсутствие. Каждый сотрудник имеет свое специфическое направление, в котором он и работает. Такой подход руководства к рабочему процессу и развитию организации может привести к полному банкротству фирмы.

Коллегиальный стиль руководства предполагает сочетание требовательности и контроля с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе, а так же сознательным соблюдением дисциплины. Руководитель такого типа умеет управлять эмоциями, склонен к анализу своих поступков, а необходимость руководить другими людьми не принимает крайних форм. Умеет сконцентрировать силы сотрудников на важных проблемах организации. К ним причисляется проблема эффективности подбора и расстановки кадров, проблема разработки и согласования оптимального плана, проблема материально-технического снабжения. Сила такого руководителя в том, что он не идет на поводу у текущих дел, отделяет главное от второстепенного, добивается решения принципиальных проблем, не останавливается перед конфликтами. Всегда учитывает мнение подчиненных, приветствует инициативу своих сотрудников, вырабатывает и поддерживает ценности, нормы и имидж компании, поощряя и мотивируя соблюдение правил компании и высокую эффективность труда каждого сотрудника. Организация реализует непосредственную связь с внешней средой, что позволяет поддерживать фирму на «гребне волны». Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта должностного преимущества. Карьерный рост происходит постепенно, что располагает к долговременному сотрудничеству, поддержанию имиджа фирмы и повышению корпоративной культуры, отличаясь лояльностью, преданностью и командной работой. Дела в такой компании, как правило, идут успешно.

Название следующему типу корпоративной культуры на нашем российском рынке пока не существует. Его можно отнести к четвертому типу западной классификации и назвать «оборонной культурой», или «защитной», но суть остается одна – как выжить компании в сложившейся ситуации. К сожалению, сегодня со сложной ситуацией на нашем российском рынке сталкиваются довольно часто. Одни компании уходят, другие появляются. Причин этому может быть множество. При этом стиль руководства компанией определить невозможно, так как все вынуждены адаптироваться к новым внешним условиям. Сможет ли «выжить» такая компания на российском рынке зависит, прежде всего, от мудрости и профессионализма не только руководства компании, но ее сотрудников, от их профессионализма, выдержки, сплоченности,

выработанной ранее корпоративной культуры. И только уверенные в себе и своих силах работники смогут преодолеть эти трудности и выйти на новый виток развития.

### Принципы служебной этики

В современном мире широко распространены правила международной этики деловых отношений. В целом для представителя любого пола, в его имидже, наиболее заметны, впечатляют и влияют на окружающих стиль и манеры поведения, точность жестов, тембр голоса, правильность речи, помогающие проявить достаточный уровень культуры и выгодно оттенить профессиональную подготовку и умение понять проблему. Соблюдение правил международной этики, вам обязательно поможет при решении важных деловых вопросов независимо от того, в какой стране вы находитесь.

1. Умеете ли вы здороваться так, чтобы создать настроение людям?
2. Всегда ли вы приветливы, выдержанны и вместо прямого отказа говорите, как это принято в Японии, что «это трудно», или как принято в Америке – «я подумаю»?
3. Держите ли вы данное слово, как по существу, так и по срокам?
4. Часто ли отдаете приказы подчиненным или даете рекомендации коллегам в ненавязчивой форме?
5. Умеете ли вы обращаться к людям, избегая как излишней строгости, так и панибратства?
6. Отдаете ли вы предпочтение похвале, комплименту, а не резким суждениям?
7. Говорите ли приятные вещи людям об их облике и других вещах, могущих поднять их настроение?
8. Являетесь ли вы достаточно самокритичным? Понимаете ли, что это кроме всего прочего, производит прекрасное впечатление?

Безусловно самым известным специалистом в области человеческих отношений является Дейл Карнеги. Со многим можно не соглашаться, что-то можно изменять, но принципы служебной этики, приемы и способы при общении действуют эффективно и в нашей стране, только необходимо их правильно применять:

1. Проявляйте искренний интерес к другим людям.
2. Улыбайтесь.

3. Помните, что для человека звук его имени является самым сладким и самым важным звуком человеческой речи.

4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других рассказывать вам о себе.

5. Ведите разговор в круге интересов вашего собеседника.

6. Давайте людям почувствовать их значительность и делайте это искренне.

Несмотря на то, что книга Д. Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» вышла в Нью-Йорке в 1966 г., она не потеряла своей актуальности и сегодня. Применяя правила делового этикета на практике, вам не придется брести наощупь в мире межличностных отношений, так как критика бесполезна, ибо ставит человека в позицию обороняющегося и побуждает искать для себя оправдания. Она ранит драгоценное для человека чувство собственного достоинства, наносит удар по его представлению о собственной значимости, возбуждает в нем чувство обиды и негодования.

## 2. Методы управления персоналом

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства.

Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т. п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллектива и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.).

Все виды методов органично связаны между собой.

Метод управления посредством установки целей (английская аббревиатура MBO от Management by Objectives). Начинается с совместного (сотрудник и его руководитель) определения ключевых целей сотрудника на определенный период (год, 6 месяцев, 3 месяца).

Целей должно быть немного и они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период, быть конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми, ориентированными во времени.

Система квартальных отчетов эффективна. Эффективность ее обусловлена рядом причин:

Во-первых, позволяет человеку самому определять себе задачи.

Во-вторых, делает его труд более плодотворным и заставляет проявлять инициативу.

В-третьих, способствует продвижению новых идей до самого верха. Квартальные доклады заставляют менеджеров обдумывать и взвешивать итоги своей деятельности, свои планы на предстоящий срок и способы их реализации.

В-четвертых, она создает ситуацию, при которой люди всегда на виду. Очень трудно оказаться затерянным в фирме, если вам приходится каждый квартал отчитываться непосредственно перед вашим начальником, а косвенно и перед его боссом.

Таким образом, хорошие работники не остаются незамеченными, и, что столь же важно, плохим работникам не удастся спрятаться за спину других.

Самое важное – система квартальных докладов порождает диалог между менеджером и его боссом. В ходе квартальных встреч, босс обязан высказать свое отношение к каждому плану, предлагаемому подчиненным ему менеджером.

Хочется отметить, что эффективность этого метода на практике зависит еще и от того, с какой целью сотрудник пребывает на своем рабочем месте, и насколько они совпадают с внутренними и внешними целями компании.

Для эффективной работы фирмы и развития ее стратегии на рынке необходимо использовать следующий метод управления –

структурированное планирование, который предполагает разделение компании на отделы (подразделения) по определенным признакам, установление взаимосвязей между этими отделами, создание и внедрение четко спланированной системы работы в каждом отделе. Структуризация целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей как самой организации, так и системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в работе – все это является важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом.

При структуризации целей должны быть обеспечены взаимосвязь, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

В зависимости от сферы деятельности отдела и типа менеджмента, возможно применение «рациональной аппаратной бюрократии», когда работа осуществляется на основе детально продуманной системы правил, а контролируются не только результаты, но и сам процесс деятельности.

Для организации работы в отделах также используется «командный менеджмент», основанный на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей организации и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Управление всей фирмой возможно по методу «контракция ответственности», когда в согласованных границах компетентности работники берут на себя ответственность, руководствуясь профессиональным кодексом и опираясь на свою компетентность. Административному контролю подлежат только основные результаты.

В процессе работы компании возможно применение метода ситуационного управления персоналом, когда оперативное управление осуществляется в дополнение к стратегическому, перспективному управлению и заключается в принятии управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся экономической ситуацией.

Функциональное управление – управление, в процессе которого каждый функциональный руководитель ответственен за исполнение определенного круга функций, работ и ведет отчетность и контроль.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как

единое целое, синтезировать то, что было расчленено. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где могут использоваться модели логические, графические и цифровые.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора, под действием которого сложилось ее состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются и среди них отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу. При использовании метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов.

С помощью экспертно-аналитического метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Этот метод не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Он эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект на практике совершенствования управления персоналом дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии структуры построения аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений). Также этот метод предусматривает разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации. Количество нормативов для совершенствования управления персоналом организации пока недостаточно.

Все шире применяется параметрический метод. Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально-стоимостного анализа (ФСА). Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является более эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т. д.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, также порождают идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания – выявить все возможные пути совершенствования системы управления персоналом.

Морфологический анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции указать возможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие задачки, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений мелких.

Наибольший эффект в системе управления персоналом достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Компания ничего не достигнет, если взвалит всю умственную деятельность на руководство. В компании каждый должен вносить свой посильный вклад, и вклад работников нижнего звена не должен ограничиваться физическим трудом, необходим творческий подход к работе.

### 3. Планирование и развитие карьеры

В работу менеджера по персоналу нового типа организаций также входит формирование адекватного отношения к стремлению каждого сотрудника сделать карьеру, как к обязательному элементу работы на

предприятию, как части корпоративной культуры и движущей силе прогресса компании.

Именно он должен создать программу обучения для всех уровней организации, чтобы мотивировать сотрудников на дальнейшее совершенствование и карьерный рост.

Наиболее эффективный способ помощи сотрудникам в построении карьеры – профессиональное обучение, которое предоставляет человеку возможность овладеть новыми знаниями, умениями и навыками, проверить свои возможности, выстроить профессиональное направление карьеры. Предоставление сотруднику времени на сравнительный анализ с другими компаниями, говорит о доверии и сказывается на психологическом климате. В таком случае сотрудники не ищут «интересной жизни» в других местах, а отдают все силы и знания своей компании.

Ведь не всегда стремлением сделать карьеру руководит заработок или желание обладать реальной властью. Некоторыми людьми движет творчество – им тесно в должностных рамках, а для других большое значение имеет сама возможность профессионального роста, что придает человеку уверенность в своих силах и способствует повышению работоспособности.

В связи с этим, существуют четыре направления построения карьерного роста в организации:

1. Бюрократическое: повышение в должности, повышение зарплаты, увеличение меры ответственности. Продвижение по карьерной лестнице зависит только от руководства. При этом в случае, если руководитель видит, что потенциал работника высок, это может быть либо резкий скачок, либо переход на следующую ступень совершается планомерно, в зависимости от количества проработанных лет и аттестационных характеристик. В такой компании карьера выстраивается по строгим правилам руководства и от сотрудника ничего не зависит.

2. Профессиональное: создает у человека ощущение своей незаменимости, предоставляет возможность повышения компетенции. Нередко программой обучения сотрудников занимается непосредственный руководитель подразделения или фирмы. Если руководитель представляет себе, какую карьерную лестницу он выстраивает для сотрудников – значит, он хорошо видит перспективы своей организации и дорожит персоналом. Обучение может быть «профессиональное» и «психологическое».

3. «Семейное»: сотрудники становятся частью фирмы, поддерживая традиции, учитывая ее историю, привычки коллег, участвуя в корпоративных мероприятиях. При таких обстоятельствах работа – это дом, сотрудники – семья, а отношения между людьми в процессе работы

и вне ее заменяют реальную жизнь. Это может нравиться, но карьеры в семье не сделаешь.

4. Демократическое: человеку предоставляется возможность донести свое мнение до высшего руководства и других сотрудников. В такой организации все делается для того, чтобы каждый сотрудник мог максимально реализоваться, и желание сотрудников делать карьеру максимально используется.

Модель построения карьеры в организации зависит во многом и от категории сотрудников.

На сегодняшний день, условно можно выделить три группы сотрудников:

#### 1. Сотрудники «советского периода».

Их образ мыслей, отношение к труду, образ жизни проникнуты духом того времени. Они готовы работать, сверхурочно, они привержены интересам компании и очень ценятся руководителями, но работают они без особой инициативы, хотя в точности выполняют распоряжение начальства. Обучение таких сотрудников строится, таким образом, чтобы подчеркнуть и развить положительные особенности и скорректировать недостатки.

Этим людям нужно много работать над собой, чтобы стать успешными в современном мире бизнеса. Часто владельцы новых фирм отказываются принимать людей из «советской жизни», но они не учитывают того, что эти люди преданы фирме и делу, а значит меньше опасность, что, пройдя обучение, перейдут на новое место.

#### 2. Яркие молодые люди, обладающие менталитетом, ориентированные на бизнес.

Эти молодые люди стремятся учиться, продвигаться по карьерной лестнице, не останавливаться на достигнутом. Они получили высшее образование в российских и зарубежных вузах, и предложение руководства повышать их квалификацию рассматривают как недоверие к их образованию.

Эти молодые люди обладают определенной психологической культурой, занимаются самообразованием, проходят тренинги, читают литературу. Они живут по принципу «здесь и сейчас и как можно быстрее». Люди такого типа предпочитают обучение короткое, структурное, с большим количеством методического материала, который можно затем использовать в дальнейшем на практике.

#### 3. Успешные и состоявшиеся профессиональные менеджеры. Это люди с разным уровнем образования, возможно начавшие карьеру в советские годы, успевшие создать собственную фирму. Все они профессиональные менеджеры, различающиеся по возрасту и менталитету, сумевшие выйти

на новый уровень психологически-философского отношения к бизнесу. Бизнес стал их жизнью, и наоборот. Они создают свою философию жизни и бизнеса.

Эти менеджеры, прежде всего, стремятся расти сами и вести за собой других, понимая, каких управленческих качеств им недостает, стараются их приобрести, после чего ищут пути развития и для своей организации в смежных областях знаний. С помощью обучения эти сотрудники выявляют в себе возможности для самореализации, самовыражения – то, что способствует успешной карьере.

Важно отметить, что построение карьеры – зачастую вопрос психологии.

Составляя программу по обучению сотрудников компании, менеджер по персоналу должен учитывать тенденции повышения профессионализма сотрудников. Либо оно осуществляется по запросу отдельных сотрудников или отделов, т. е. «снизу», либо построение программы обучения «сверху».

#### 4. Оценочные методы деятельности персонала

Успешное развитие компании напрямую зависит от компетенции работающих в ней специалистов.

С целью повышения эффективности труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, в организациях проводится оценка компетентности кандидатов или работающего персонала.

Аттестацию сотрудников, организацию служебного продвижения, оценку результатов труда и деловых качеств работника осуществляет менеджер по персоналу или привлекаются консультанты со стороны. Существует множество методов, которыми можно руководствоваться, при назначении претендента на должность или использовать при аттестации персонала компании.

Для правильного выбора метода аттестации и получения более точных результатов, учитывающих профессиональные и личностные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда, необходимо разработать организационный план проведения этой работы и определить цели и задачи его проведения.

Каждая компания сама для себя определяет набор задач, которые она хочет решить с помощью аттестации.

К этим задачам относятся:

- определение уровня квалификации сотрудника;
- планирование карьеры сотрудника, формирование кадрового резерва;

- определение результатов труда, сложности выполняемых работ;
- определение потребности в обучении, осуществление контроля за результатами обучения;
- определение личных и профессиональных качеств сотрудника и соответствие его занимаемой должности;
- комплексная оценка результатов труда и деловых качеств сотрудника;
- определение действия сотрудника в групповой работе;
- определение направленности сотрудников при принятии решений в кризисных ситуациях;
- определение способов организации рабочего времени и его использования.

В любом случае, выбирая аттестационные методы, компания ориентируется на следующие критерии: надежность и цена, сложность методики и время проведения процедуры.

Существуют определенные требования к оценочной технологии:

- 1) объективность – интерпретация результатов не должна зависеть от частного мнения или отдельных суждений;
- 2) надежность – относительная свобода от влияния ситуативных факторов;
- 3) достоверность – оцениваться должен реальный уровень овладения навыками – насколько успешно человек справляется со своим делом;
- 4) прогностичность – оценка возможностей, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен работать потенциально;
- 5) комплексность – оценивается не индивидуально каждый из участников, а во взаимодействии с другими людьми;
- 6) доступность – процесс оценивания и критерии оценки должны быть понятны оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым;
- 7) проведение оценочных мероприятий – должно реально способствовать развитию и совершенствованию компании в целом.

На сегодняшний день существует множество методов, которыми можно пользоваться при аттестации и продвижению кандидата. Приведем несколько из них:

- Метод стандартных оценок – руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы кандидата в резерв в течение аттестационного периода по стандартной шкале.

Проводится постановка задачи:

- 1) оценить профессиональные и личностные качества сотрудников;
- 2) оценить уровень квалификации;
- 3) оценить сложность выполняемых работ;
- 4) оценить результаты труда;
- 5) дать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств;
- 6) по итогам комплексной оценки разработать предложения по: премированию, изменению уровня должностного оклада, должностному продвижению работников.

Таблица 9

Расчет оценки профессиональных и личных качеств сотрудника (П)

| №<br>п/п | Должность,<br>Ф.И.О.                         | Степень достижения признаков,<br>определяющих<br>профессиональные<br>и личные качества |      |      |      |      |     | Уровень образования      | Стаж работы<br>по специальности (лет) | Степень проявления<br>признаков,<br>определяющих<br>результаты труда |      |      |
|----------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|-----|--------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------|------|
|          |                                              | Признаки (см.<br>табл. 10 и 11)                                                        |      |      |      |      |     |                          |                                       | Признаки (см.<br>табл. 10 и 11)                                      |      |      |
|          |                                              | 1                                                                                      | 2    | 3    | 4    | 5    | 6   |                          |                                       | 1                                                                    | 2    | 3    |
| 1        | Начальник<br>отдела<br>Ивников Н.И.          | 1,25                                                                                   | 1,2  | 1,0  | 1,25 | 1,0  | —   | Высшее                   | 12                                    | 1,25                                                                 | 1,0  | 1,25 |
| 2        | Главный<br>специалист<br>Ларин С.И           | 1,2                                                                                    | 1,2  | 1,25 | 1,25 | 1,0  | 1,0 | Высшее                   | 18                                    | 1,0                                                                  | 1,25 | 1,25 |
| 3        | Специалист<br>1-й категории<br>Супиков Л.С.  | 1,2                                                                                    | 1,25 | 1,0  | 1,0  | 1,25 | 1,0 | Высшее                   | 10                                    | 1,25                                                                 | 1,25 | 1,0  |
| 4        | Специалист<br>2-й категории<br>Сахарова З.К. | 1,0                                                                                    | 1,0  | 1,25 | 0,75 | 1,0  | 1,0 | Не за-<br>кончен-<br>ное | 3                                     | 1,0                                                                  | 1,0  | 0,75 |
| 5        | ...                                          | ...                                                                                    | ...  | ...  | ...  | ...  | ... | ...                      | 2                                     | ...                                                                  | ...  | ...  |

Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей – 5, а для специалистов – 6) имеет три уровня проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего – 1,25, ниже среднего – 0,75.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле:

$$П = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i,$$

где  $i$  – порядковый номер признака ( $i = 1, 2, \dots, n$ ) (для руководителей  $n = 5$ , для специалистов  $n = 6$ );

$j$  – уровень проявления признака ( $j = 1, 2, 3$ );

$a_{ij}$  – количественная мера признака у работника;

$x_i$  – удельная значимость признака в общей оценке (в долях единицы).

Таблица 10

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей

| №<br>п/п | Признаки профессиональных и личных качеств                                                                                                                                                                                                                                                              | Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств | Оценка признаков с учетом удельной значимости |                     |                      |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------|----------------------|
|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                              | 0,75                                          | 1,0                 | 1,25                 |
|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                              | Гр. 4 =<br>= 0,30,75                          | Гр. 5 =<br>= 0,31,0 | Гр. 6 =<br>= 0,31,25 |
| 1        | Профессиональная компетентность — знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора                                                                                                                                                                | 0,27                                                         | 0,2                                           | 0,27                | 0,34                 |
| 2        | Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений | 0,23                                                         | 0,17                                          | 0,23                | 0,29                 |
| 3        | Способность практически организовать работу коллектива и направлять деятельность работников на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу сотрудников)                                                       | 0,13                                                         | 0,1                                           | 0,13                | 0,16                 |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |      |      |      |      |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| 4 | Способность воспитывать у работников чувство ответственности за полученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создавать в коллективе благоприятный морально-психологический климат, способность направлять деятельность подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять заботу о них | 0,12 | 0,09 | 0,12 | 0,15 |
| 5 | Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений                                                                                                                                                                                                                                            | 0,25 | 0,19 | 0,25 | 0,31 |

Таблица 11

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

| №<br>п/п | Признаки<br>профессиональных<br>и личных качеств                                                                                                                                                  | Удельная значимость<br>признаков в общей<br>оценке деловых<br>качеств | Оценка признаков<br>с учетом удельной<br>значимости |                      |                       |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|
|          |                                                                                                                                                                                                   |                                                                       | 0,75                                                | 1,0                  | 1,25                  |
|          |                                                                                                                                                                                                   |                                                                       | Гр. 4 =<br>гр. 3·0,75                               | Гр. 5 =<br>гр. 3·1,0 | Гр. 6 =<br>гр. 3·1,25 |
| 1        | Профессиональная компетентность — знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами                           | 0,34                                                                  | 0,25                                                | 0,34                 | 0,42                  |
| 2        | Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений                                                                                                                       | 0,17                                                                  | 0,13                                                | 0,17                 | 0,21                  |
| 3        | Способность четко организовать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном                                             | 0,12                                                                  | 0,09                                                | 0,12                 | 0,15                  |
| 4        | Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности                                                                                       | 0,10                                                                  | 0,07                                                | 0,10                 | 0,12                  |
| 5        | Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новой компьютерной информационной технологии, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям | 0,10                                                                  | 0,07                                                | 0,10                 | 0,12                  |
| 6        | Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях                                                                                                                          | 0,17                                                                  | 0,13                                                | 0,17                 | 0,21                  |

Таким же образом производится расчет оценки уровня квалификации работников (К), расчет оценки сложности выполняемых работ (С), расчет оценки результата труда (Р), расчет комплексов оценки результатов

труда и деловых качеств работника (Д), используя по каждой оценке свою формулу расчета.

Сравнительные методы – при их использовании руководитель сравнивает одного из сотрудников подразделения, выполняющего сложную работу, с другим. При ранжировании руководитель «выстраивает» своих сотрудников в условную цепочку – от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. При распределении сотрудники классифицируются по группам, например: 10 % лучших, 10 % худших.

Преимущества сравнения – простота и наглядность. Сотрудники сами могут сопоставить результаты работы специалистов одного департамента. Фатальный недостаток – не учитывает возможность развития того или иного работника, так как ориентируется лишь на существующие в компании образцы выполнения работ.

Метод «360 градусов» аттестации или «круговой оценки» – сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами, подчиненными. Суть данного метода – получение всесторонней оценки аттестуемого.

Этот метод оценки персонала является одним из популярных. По сути, он признан свести субъективизм оценки к нулю, поскольку свое мнение о сотруднике высказывает не только непосредственный руководитель, но и его подчиненные, коллеги, даже клиенты. Кроме того, сотрудник должен выставлять отметки и сам себе по тем же критериям, что и сослуживцы. Этот метод совсем недавно считался экспериментальным, но теперь прочно утвердился в качестве стандартного. Особенно широко он используется на Западе, а в последнее время на него обратили внимание и российские фирмы.

Основное его достоинство в том, что этот метод позволяет не только получить полную картину личностных и профессиональных качеств, знаний, умений сотрудника (правда, методика не оценивает конкретные результаты), но и как именно они проявляются в работе.

Проводя метод «круговой оценки» или «360 градусов», компания получит данные о том, насколько эффективно работает каждый сотрудник, каковы его слабые места и есть ли у него скрытый потенциал, и в случае необходимости подберет для него программу развития.

При всех достоинствах у этой методики есть и свои минусы. Не всем нравится, что их оценивают подчиненные. Это вызывает определенные психологические трудности. Чтобы осуществить качественную проверку по методу «360 градусов», требуется большая подготовительная работа, а провести аттестацию большого количества сотрудников с помощью бланков невозможно.

Интервью по компетенциям. Основные плюсы – дешевизна и универсальность: компании могут разрабатывать различные модификации оценочных интервью. Например, руководитель может проводить беседы по «узким направлениям»: поведенческим или профессиональным компетенциям, делать оценку результатов работы. Наиболее популярны комплексные интервью, по итогам которых заполняются оценочные листы (анкеты). Как правило, интервью в корпорациях проводит непосредственный руководитель сотрудника, при беседе может присутствовать менеджер по персоналу.

Тестирование. Тесты – самый простой инструмент определения уровня профессиональной квалификации, способностей сотрудника. Именно интеллектуальные, эмоциональные и личностные особенности определяют успех или неуспех субъекта в конкретных жизненных ситуациях. Главная задача психологических тестов состоит в определении различий между людьми или реакции одного человека на разные условия. Тесты удобны в качестве дополнительной методики оценки – полученную информацию легко обработать.

Минусы: не способны дать полную картину. Чаще всего используются в комплексе с другими методами, например, интервью.

Экспертная оценка (анкетные методы). Оценочные листы (анкеты) могут заполняться и независимо от интервью. Некоторые компании ограничиваются анализом информации, предоставленной сотрудником. В анкеты вносятся вопросы, касающиеся профессиональных и поведенческих компетенций сотрудника. Результаты обрабатываются, и на их основании специалисту выставляется окончательная оценка.

Популярность этой методики обусловлена тем, что она легко сочетается с другими, а также проста в реализации. Но обладает крайне низкой надежностью.

Кейс-методика. Многие специалисты по управлению персоналом разрабатывают для аттестации наборы «кейсов». Например, приводится ситуация из практики и необходимо записать на нее ответы пошагово: первый – улыбаюсь, второй – предлагаю вариант решения проблемы и так далее. Чтобы получить оценку «пять», нужно правильно назвать пять обязательных позиций. Кейс-методика – самый эффективный оценочный метод. Их результаты дают практически полное представление о профессиональных и личных качествах персонала.

Минусом этой технологии специалисты считают необходимость постоянного обновления кейсов – иначе правильные варианты быстро станут известны всем. Кроме того, по словам специалистов, способность принять верное решение в спокойной обстановке не гарантирует того, что его удастся найти в критической ситуации.

Личностные опросники. В отличие от тестов способностей, дают полную картину личности. Часто информация, полученная в результате

заполнения личностных опросников, становится решающей при определении перспектив развития специалиста: многие считают, что этот инструмент позволяет получить полную информацию о качествах сотрудника. Выявленные результаты нужно подтвердить другими способами оценки.

Ассесмент-центр. Комплексный метод, включающий в себя сразу несколько оценочных процедур, – тестирование, интервью, ролевые игры. Адекватность оценки сотрудников при таком методе является самым эффективным инструментом при проведении оценки персонала. Но этот метод очень дорогой и поэтому элитарен: его применяют при оценке топ-менеджмента.

Аттестационная комиссия. Комплексная методика, широко распространена еще в советское время. Главный ее плюс – всесторонняя оценка: в комиссии могут присутствовать психологи, эксперты, оценивающие профессиональные компетенции, непосредственные руководители оцениваемого и пр. В своей работе аттестационная комиссия использует сразу несколько методов: интервью по компетенциям, оценку результатов, заполнение анкет, анализ итогов тестирования и т. п. Эксперты сходятся во мнении, что одна из проблем методики – формализм при реализации.

Приведем пример работы аттестационной комиссии, которая проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы (табл. 12):

Таблица 12

Аттестационный лист

| № п/п | Наименование показателя оценки                                                                                                                       | Оценка в баллах | Комментарий руководителя |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------|
| 1     | Степень сложности труда (К <sub>1</sub> )<br>— выполняемая работа превышает требования должностной инструкции по сложности,<br>— существенно ниже их |                 |                          |

|   |                                                                                                                                                                                                                      |  |  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 2 | <b>Степень напряженности труда (<math>K_2</math>)</b><br>— в процессе работы сотрудник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего работника,<br>— часть его обязанностей выполняли другие сотрудники |  |  |
| 3 | <b>Степень качества труда (<math>K_3</math>)</b><br>— аккуратность и тщательность в выполнении работы,<br>— соответствие ее стандартам качества                                                                      |  |  |
| 4 | <b>Уровень планирования труда (<math>K_4</math>)</b><br>— способность устанавливать цели,<br>— разрабатывать и внедрять планы действия,<br>— адаптировать их в соответствии с изменениями                            |  |  |
| 5 | <b>Уровень организации труда (<math>K_5</math>)</b><br>— способность координировать ресурсы и время для достижения результатов                                                                                       |  |  |
| 6 | <b>Способность к руководству (<math>K_6</math>)</b><br>— умение руководить и мотивировать других,<br>— устанавливать стандарт,<br>— оценивать работу других и способствовать ее улучшению                            |  |  |
| 7 | <b>Коммуникабельность (<math>K_7</math>)</b><br>— способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме                                                        |  |  |
| 8 | <b>Отношение к работе (<math>K_8</math>)</b><br>Добросовестное отношение к труду                                                                                                                                     |  |  |

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах (по оценке результатов деятельности за полгода, год), составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников.

Используя данные аттестационных листов, можно рассчитать коэффициенты эффективности труда ( $K_{эфф}$ ) по каждому сотруднику. Для этого необходимо составить табл. 13.

Таблица 13

| РАБОТА № 1 |                                                  |                 |                |                |                |                |                |                |                |                   |                                                 |
|------------|--------------------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------------------------------------|
| №<br>п/п   | Показатели<br>оценки<br><br>Ф.И.О.<br>сотрудника | Оценка в баллах |                |                |                |                |                |                |                | Средний<br>баланс | Продол-<br>житель-<br>ность<br>работы<br>в днях |
|            |                                                  | К <sub>1</sub>  | К <sub>2</sub> | К <sub>3</sub> | К <sub>4</sub> | К <sub>5</sub> | К <sub>6</sub> | К <sub>7</sub> | К <sub>8</sub> |                   |                                                 |
| 1          | Иванов П.Л.                                      | /               | /              | /              | /              | /              | /              | /              | /              | /                 | /                                               |
|            |                                                  | Б <sub>1</sub>  | Б <sub>2</sub> | Б <sub>3</sub> | Б <sub>4</sub> | Б <sub>5</sub> | Б <sub>6</sub> | Б <sub>7</sub> | Б <sub>8</sub> | Б <sub>ср.</sub>  | Д                                               |
|            | И т. д.                                          |                 |                |                |                |                |                |                |                |                   |                                                 |

| РАБОТА № 2 |                                                  |                 |                |                |                |                |                |                |                |                   |                                                 |
|------------|--------------------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------------------------------------|
| №<br>п/п   | Показатели<br>оценки<br><br>Ф.И.О.<br>сотрудника | Оценка в баллах |                |                |                |                |                |                |                | Средний<br>баланс | Продол-<br>житель-<br>ность<br>работы<br>в днях |
|            |                                                  | К <sub>1</sub>  | К <sub>2</sub> | К <sub>3</sub> | К <sub>4</sub> | К <sub>5</sub> | К <sub>6</sub> | К <sub>7</sub> | К <sub>8</sub> |                   |                                                 |
| 1          | Иванов П.Л.                                      | //              | //             | //             | //             | //             | //             | //             | //             | //                | /                                               |
|            |                                                  | Б <sub>1</sub>  | Б <sub>2</sub> | Б <sub>3</sub> | Б <sub>4</sub> | Б <sub>5</sub> | Б <sub>6</sub> | Б <sub>7</sub> | Б <sub>8</sub> | Б <sub>ср.</sub>  | Д                                               |
|            | И т. д.                                          |                 |                |                |                |                |                |                |                |                   |                                                 |

$$K_{\text{эфф}} = (B_{\text{ср}} \overline{Д} + B_{\text{ср}} \overline{Д}) / (\overline{Д} + \overline{Д})$$

Решение ситуации:

$$K_{\text{эфф}} = (4 \cdot 20 + 3 \cdot 30) / (20 + 30) = 3,4 \text{ балла}$$

$$K_{\text{эфф}} = 3,4 \text{ балла}$$

Технология Центра Оценки. Это программа, которая длится от одного до трех дней и использует технику ранжированной оценки для определения:

- 1) соответствия кандидата конкретной работе или продвижению по службе в компании;
- 2) потребностей в развитии профессиональных навыков.

В своей первоначальной форме Центры Оценки использовались исключительно для отбора персонала, однако в последнее время все больше концентрируются на диагностике потребностей в развитии. Основопологающей целью Центра Оценки является предоставление информации руководству по тому, что следует сделать кандидатам или сотрудникам, чтобы развить их компетентность в соответствии с требованиями компании и сложившегося бизнеса.

Центры Оценки – как комплексный метод групповой оценки – включает:

1. Специальные задания и упражнения, имитирующие типовые фрагменты деятельности (ситуации).

2. Индивидуальные и групповые формы работы, дискуссии, презентации и ролевые игры.

3. Структурированное интервью на компетентность с каждым участником и тестирование.

Конкретные задания конструируются с учетом поставленных задач. В процедуре оценивания помимо специалистов принимают участие сотрудники клиента, которых предварительно обучают технике наблюдения и оценки (табл. 14).

Таблица 14

Основные этапы проведения отбора персонала Центром Оценки

| Ключевые этапы                  | Содержание работы                                                                                                                                                             | Критерии отбора и методы оценки                                                                                                                                                                                                 | Оценка (баллы) |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1-й этап — постановка задач     | Определение ключевых факторов, необходимых для успешной работы сотрудников или кандидатов, а также параметров оценки участников (учитывается корпоративная культура компании) | Развитие навыков эффективного общения:<br>1) умение проводить эффективные презентации;<br>2) умение объяснять просто и доходчиво;<br>3) умение слушать;<br>4) эффективно использовать информацию;<br>5) умение брать инициативу |                |
| 2-й этап — разработка сценария  | Разработка шкал, создание и моделирование ситуаций и заданий, в которых исследуемые качества проявлялись бы с максимальной полнотой. Подготовка экспертов-оценщиков           | Используются методы оценки:<br>1) индивидуальное задание «самопрезентация»;<br>2) ролевая игра;<br>3) групповая дискуссия                                                                                                       |                |
| 3-й этап — проведение           | Организация мероприятий, видеозапись упражнений, наблюдение за участниками. Оценка участников экспертами                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Очень эффективные — 5</li> <li>• Эффективные — 4</li> <li>• Требующие улучшения — 3</li> <li>• Удовлетворительные — 2</li> <li>• Неудовлетворительные — 1</li> </ul>                   |                |
| 4-й этап — дебрифинг            | Обратная связь и краткая беседа с участниками                                                                                                                                 | Так как для участников мероприятие оценивания является стрессовой ситуацией, по окончании — проводится краткая беседа                                                                                                           |                |
|                                 |                                                                                                                                                                               | с кандидатами, где дается возможность себя реабилитировать                                                                                                                                                                      |                |
| 5-й этап — описание результатов | Анализ материалов, сравнение независимых экспертных оценок, выработка общей оценки, подготовка отчета                                                                         | Эксперты сравнивают зафиксированные в листе оценки и результаты поведения, обобщают и подводят итоги в виде рекомендаций по каждому участнику                                                                                   |                |

Несмотря на то, что метод Центра Оценки занимает достаточно много времени, а для оценки профессиональной компетентности требуется независимый внешний эксперт. Вместе с тем этот метод позволяет получить достоверные результаты, основанные не на предложениях, а

на конкретных проявлениях поведения человека, объективно оценить интеллектуальные способности и деловые качества специалиста, выявить его индивидуальный стиль деятельности.

По проведению ряда исследований ассесмент и кейс-методики с высокой степенью надежности, оказались в конце рейтинга из-за самой дорогой цены на них. На первое место компании поставили оценочное интервью, сочетающее в себе цену и качество, а по дешевизне уступая только тестам. Тесты не отличаются надежностью, но самые дешевые и оказались по рейтингу на втором месте. Наиболее перспективные на взгляд экспертов методики оценки «360 градусов» и МВО заняли пятое и шестое места.

В любом случае, подбирая методику, необходимо ориентироваться на критерии, которые выдвигает компания, и на то, какие задачи она хочет решить.

Проведение аттестационных методов в компании, становится все более популярным. И чем крупнее компания, тем выше требования к их проведению.

## 5. Теории мотивации и их практическое применение

Любого из нас легко подвигнуть на какие-либо действия, если они удовлетворяют наши потребности. Но не всегда действия любого человека являются реакцией на ту или иную комбинацию внешних воздействий – стимулов.

С психологической точки зрения именно мотив, а не стимул сам по себе, побуждает и направляет деятельность человека.

Мотив – подтверждение или оправдание, которое человек представляет как причину своего поведения. Это нематериальная потребность.

Стимул – основание поведения, которое подвигает на определенные действия. Он может быть материальным, социальным, поведенческим, символическим и т. д.

Реакция – действие, совершаемое человеком в ответ на стимул. Она может быть положительной или отрицательной.

Стимул, стимуляция, стимулирование является внешним по отношению к человеку и может стать или не стать мотивом. Мотивом он станет только тогда, когда встретится с потребностью, или системой потребностей или сложившейся системой мотивов.

Поэтому руководству и менеджеру по персоналу при приеме на работу, необходимо выявить мотив, с которым кандидат пришел к вам в компанию, т. е. зачем? Какова «внутренняя» потребность? И чем больше «внутренняя» система потребностей или мотивов (необходима работа, чтобы кормить ребенка, стать профессионалом в своем деле), тем

меньше потребуется стимула, чтобы получить от этого человека нужный результат. Именно по этому сегодня одинокие женщины с детьми активно работают во всех сферах деятельности.

Необходимо порождать в сотрудниках мотивы, т. е. грамотно опредмечивать их потребности, а не использовать всевозможные стимулы. Запомните формулу:

**МОТИВ → СТИМУЛ + ПОТРЕБНОСТЬ →  
→ РЕАКЦИЯ (РЕЗУЛЬТАТ) «+» или «-»**

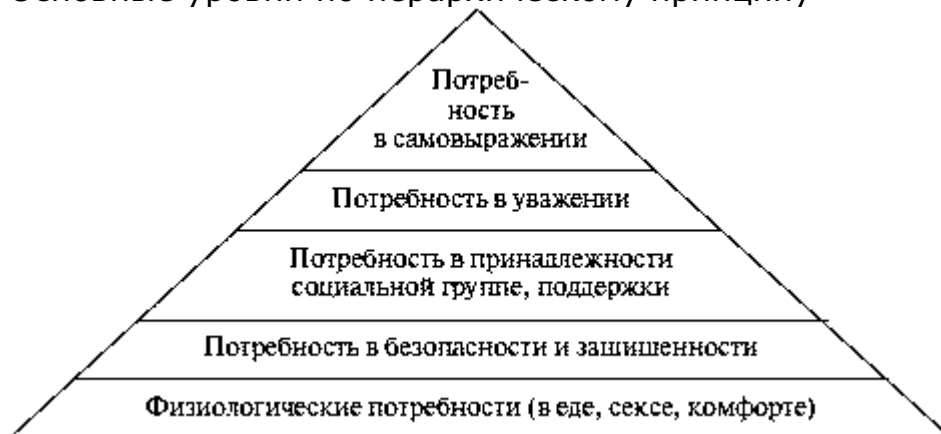
Известный американский психолог Абрахам Маслоу, предложил иерархическую классификацию потребностей человека (от базисных физиологических до высших духовных), именуемой пирамидой Маслоу. Он сформулировал психологический закон, согласно которому человека только тогда можно побудить к деятельности, апеллируя к потребности высшего порядка, когда у него «обеспечены тылы» – удовлетворены потребности более низкого порядка.

Из этого положения следует, что если не реализованы базисные потребности или существует угроза их реализации, то деятельность вряд ли возможно побудить и направить, воздействуя на потребности более высокого уровня. Другими словами, если корабль тонет, и человеку бросить спасательный круг в одну сторону, а в другую – шкатулку с бриллиантами, то он сначала возьмет спасательный круг, а потом, возможно, шкатулку. Противоположная реакция человека – психическая аномалия.

В своей теории Маслоу разделил потребности человека на пять основных уровней по иерархическому принципу, который означает, что человек при удовлетворении своих потребностей движется как по лестнице переходя от более низкого к более высокому уровню (схема 4).

Схема 4

Основные уровни по иерархическому принципу



С точки зрения мотивации деятельности сотрудников компании, по мнению Б.М. Мастерова и Н.Ю. Тумашкова, потребности и мотивы могут быть распределены в три группы:

Базисная группа:

- Потребность в безопасности (стабильности).
- Потребность в контроле (уверенность, что твои действия могут что-то изменить в ситуации).
- Аффiliationные потребности (в контакте, принадлежности к себе подобным).
- Потребность в принятии (со стороны значимых людей).
- Как стоящую особняком можно добавить потребность во власти – в качестве базисной она характерна для определенного типа людей.

Средняя (основная) группа:

- Потребность в физическом и эмоциональном комфорте.
- Потребность в общении.
- Потребность в уважении и самоуважении, позитивной оценке со стороны значимых других и позитивной самооценке.
- Потребность в идентичности (четкости в ответе – пусть в чувствах и ощущениях, а не в словах – на вопрос: «Кто я?»).
- В связи с этим – потребность принадлежать к определенной социальной группе (идентифицироваться с ней) и занимать в ней достойное положение.
- Мотивация достижений («я должен достигать в деятельности все более высоких результатов, иначе моя самооценка снизится»).
- Потребность в риске.
- Ценностная мотивация (потребность реализовывать свою систему ценностей или чтобы собственная деятельность, по крайней мере, не противоречила этим ценностям).

Высшая группа:

- Потребность в творчестве.
- Потребность в самореализации и личностном росте.

Экзистенциальные потребности (для «производственных» моментов из этой группы наиболее важной является потребность в осмысленности существования и собственной деятельности).

Наша жизнь выдвигает разнообразные комбинации потребностей человека, а в сочетании с внешними условиями – стимулами – дает на выходе множество вариантов поведения:

- Не может быть системы стимулирования, мотивирующей всех сотрудников одинаково.
- Конкретная система стимулирования должна разрабатываться для конкретного человека или конкретной группы людей со сходными доминирующими потребностями (либо общая система должна индивидуализироваться).
- Мониторинг доминирующих потребностей и мотивации персонала – необходимое звено деятельности и обязанностей менеджера по персоналу.

Можно формировать мотивацию сотрудников, воздействуя нематериальными стимулами:

- Миссия. Позитивный мотивирующий эффект может дать и слово, когда оно не примелькалось. Это может быть миссия организации, которая соотносится с ведущими потребностями персонала на данном этапе.
- Кадровые перестановки, ротация. Любое кадровое повышение для «повышаемого» ведет к росту личности в его собственных глазах, к его профессиональному или должностному статусу и дает положительный эффект.

Ротация может дать двойной эффект. С одной стороны, она объединяет людей, удовлетворяя их потребность быть в коллективе, самореализоваться в нем, быть не хуже других, а с другой – это может дать противоположный эффект, порождая систему коллективной безответственности.

Реструктуризация. Груз новых обязанностей актуализирует в сотруднике потребность в риске самореализации, повышает ответственность.

Аттестация работы сотрудника. Процедура оценки не должна вызывать потерю чувства безопасности сотрудника. Страх не дает положительного эффекта мотивации, либо действует непродолжительно и пытается быстро компенсироваться, либо сразу направляет деятельность на компенсацию. Поэтому аттестация и оценка персонала должна быть направлена на удовлетворение потребностей в уважении и самоуважении, учитывая индивидуальные особенности каждого сотрудника.

Карьерные планы. Индивидуальные беседы руководителя с сотрудником в сочетании с корректируемым карьерным планом дает хороший мотивирующий эффект.

Наименование должностей. Наименование должности на визитке или на двери кабинета является для сотрудника положительной мотивацией.

Участие в решении вопросов о непроизводственной жизни в компании, работает на потребность в контроле, подчеркивает принадлежность к группе, повышает самооценку, позволяет реализовать себя.

Корпоративный стиль отношений. Стиль управления компанией является серьезным мотивирующим фактором.

Фиксация достижений. Оценка достижения сотрудника или подразделения внутри компании стимулирует потребность занимать значимое место в группе, в компании и т. д.

Движение информации в компании. Чем больше текущей информации становится известно сотруднику, тем в большей степени удовлетворяется потребность в контроле и более осмысленной становится его деятельность.

Сплоченность менеджерской команды в целом влияет на базисные потребности в безопасности и стабильности. Менеджер по персоналу должен постоянно работать над этим.

Корпоративные аксессуары, символика, стиль. Если символика не противоречит представлениям сотрудника о престиже, социальным оценкам, принятым нормам, то она должна работать на повышение значимости в его собственных глазах, удовлетворяя потребности в идентичности, принадлежности к определенной социальной группе.

Регулярная учеба, групповые тренинги. Регулярность и плановость подобных мероприятий соотносится с потребностью в профессиональном и личностном росте.

Корпоративная культура. Чрезмерное увлечение корпоративными мероприятиями может вызвать отрицательный мотивационный эффект, поэтому необходимо помнить, что корпоративная культура служит ресурсом компании и должна поддерживать те ее элементы, которые работают на потребность в стабильности, принадлежности к значимой социальной группе.

Если вы будете использовать все эти области нематериального стимулирования работы персонала, поверьте, результат не заставит себя долго ждать.

Предлагаем вашему вниманию один из тестов «Иерархия потребностей по А. Маслоу».

Необходимо ответить на 20 утверждений, указывая степень наиболее близкую вам – все это касается вашего собственного мнения, видения и точки зрения (табл. 15).

Таблица 15

## Утверждения

| №<br>п/п | Утверждения                                                             | Совершенно<br>верно и точно | В большей<br>степени верно и точно | Частично верно<br>и точно | В некоторой<br>степени верно и точно | Совершенно<br>не верно |
|----------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|------------------------|
| 1        | Спокойная работа — самое главное для меня                               | C                           | M                                  | P                         | S                                    | N                      |
| 2        | Я предпочитаю работать независимо, самостоятельно                       | C                           | M                                  | P                         | S                                    | N                      |
| 3        | Высокая зарплата — наилучшее свидетельство ценности человека в компании | C                           | M                                  | P                         | S                                    | N                      |
| 4        | Поиск того, что сделает меня счастливым — самое важное в жизни          | C                           | M                                  | P                         | S                                    | N                      |
| 5        | Безопасность работы — не самый важный фактор для меня                   | C                           | M                                  | P                         | S                                    | N                      |
| 6        | Мои друзья значат для меня больше, чем что-либо еще                     | C                           | M                                  | P                         | S                                    | N                      |

|    |                                                                                           |   |   |   |   |   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 7  | Большинство людей думают, что они лучше, чем есть на самом деле                           | C | M | P | S | N |
| 8  | Я хочу иметь работу, которая позволит мне научиться чему-то новому и развить мои навыки   | C | M | P | S | N |
| 9  | Регулярный доход, на который я могу рассчитывать, является решающим для меня              | C | M | P | S | N |
| 10 | Лучше избегать слишком близких отношений с коллегами по работе                            | C | M | P | S | N |
| 11 | Моя самооценка наиболее важна для меня, чем чье-либо мнение                               | C | M | P | S | N |
| 12 | Погони за мечтой — это пустая трата времени                                               | C | M | P | S | N |
| 13 | Хорошая работа должна включать хороший план ухода на пенсию                               | C | M | P | S | N |
| 14 | Предпочитаю работу, предполагающую общение с другими людьми — клиентами, коллегами        | C | M | P | S | N |
| 15 | Я злюсь, когда кто-то присваивает себе работу, сделанную мной                             | C | M | P | S | N |
| 16 | Идти все дальше, устанавливать собственные лимиты — вот то, что мной движет               | C | M | P | S | N |
| 17 | Самый важный аспект работы в компании — хороший план страхования здоровья                 | C | M | P | S | N |
| 18 | Для меня очень важно, быть частью сплоченной группы                                       | C | M | P | S | N |
| 19 | Мои достижения дают мне право уважать себя                                                | C | M | P | S | N |
| 20 | Я чувствую себя лучше, когда делаю то, что умею, чем когда пытаюсь выполнять что-то новое | C | M | P | S | N |

Подсчет баллов.

Напротив каждого ответа вы поставили букву, которая в наибольшей мере отвечает вашему поведению. В табл. 16 найдите цифру, соответствующую выбранной вами букве для каждого из 20 утверждений. Например, если, отвечая на утверждение один, вы выбрали букву «Р» – этому отвечает цифра «3» в квадрате «1» таблицы.

Таблица 16

Результаты утверждений

|    |                                 |    |                                 |    |                                 |    |                                 |
|----|---------------------------------|----|---------------------------------|----|---------------------------------|----|---------------------------------|
| 1  | C=5<br>M=4<br>P=3<br>S=2<br>N=1 | 2  | C=1<br>M=2<br>P=3<br>S=4<br>N=5 | 3  | C=5<br>M=4<br>P=3<br>S=2<br>N=1 | 4  | C=5<br>M=4<br>P=3<br>S=2<br>N=1 |
| 5  | C=1<br>M=2<br>P=3<br>S=4<br>N=5 | 6  | C=5<br>M=4<br>P=3<br>S=2<br>N=1 | 7  | C=5<br>M=4<br>P=3<br>S=2<br>N=1 | 8  | C=5<br>M=4<br>P=3<br>S=2<br>N=1 |
| 9  | C=5<br>M=4<br>P=3<br>S=2<br>N=1 | 10 | C=1<br>M=2<br>P=3<br>S=4<br>N=5 | 11 | C=5<br>M=4<br>P=3<br>S=2<br>N=1 | 12 | C=1<br>M=2<br>P=3<br>S=4<br>N=5 |
| 13 | C=5<br>M=4<br>P=3<br>S=2<br>N=1 | 14 | C=5<br>M=4<br>P=3<br>S=2<br>N=1 | 15 | C=5<br>M=4<br>P=3<br>S=2<br>N=1 | 16 | C=5<br>M=4<br>P=3<br>S=2<br>N=1 |
| 17 | C=5<br>M=4<br>P=3<br>S=2<br>N=1 | 18 | C=5<br>M=4<br>P=3<br>S=2<br>N=1 | 19 | C=5<br>M=4<br>P=3<br>S=2<br>N=1 | 20 | C=1<br>M=2<br>P=3<br>S=4<br>N=5 |

**ИТОГО:**

**SS**

**SB**

**SE**

**SA**

Каждая из четырех колонок может получить минимум 5 и максимум 25 баллов. Отметка в 20 и более баллов свидетельствует о том, что мотивы, выделенные в этой колонке, являются очень важными для вас. Количество баллов от 15–19 показывает, что эти мотивы менее важны для вас. 10–14 баллов говорят о том, что мотивы, выделенные в этой колонке, не представляют особой важности для вас. Количество баллов ниже 10 указывают на то, что мотивы представленные в данной колонке совершенно не важны для вас.

### Безопасность и надежность (SS)

В первой колонке анкеты проводится оценка потребностей в безопасности и надежности. Эти потребности являются долгосрочными по сравнению с базовыми, жизненными потребностями. Относительно работы, мы обычно говорим об экономической безопасности и надежности, о комфортабельных условиях и об уверенности в завтрашнем дне. В США эти потребности оплачиваются зарплатой сотрудников. В других странах, например, в Японии, многие компании предоставляют работникам жилье, услуги оздоровительных клиник (за счет компании), а также обеспечивают безопасность и надежность. Потребность в безопасности и надежности особенно важна для работников, находящихся под угрозой потери работы в результате причин, находящихся вне их контроля.

Стандартные нормы: очень высокий 24–25; высокий 21–23; средний 16–20; низкий 13–15; очень низкий 5–12.

### Принадлежность к обществу и востребованность (SB)

Вторая часть анкеты посвящена взаимодействию человека с обществом, чувству принадлежности и необходимости быть востребованным. Менеджеру необходимо проводить с работниками как можно больше времени, это поможет улучшить межличностные отношения. Для удовлетворения потребностей такого рода более эффективным является продуктивное использование социальной мотивации путем организации работы в группах или командах. Это создает ситуацию, в которой, выполняя работу в тесной кооперации с другими, человек удовлетворяет свою потребность быть востребованным в обществе. Для такой цели можно использовать брифинги и митинги (раз в неделю), а также формальную систему делегирования в команде. Существует множество путей для поддержания социального взаимодействия в команде.

Стандартные нормы: очень высокий 23–25; высокий 20–22; средний 15–19; низкий 12–14; очень низкий 5–11. Чувство собственного достоинства (SE)

Большинство людей хотят осознавать свою значимость как личность. Это третья категория человеческой мотивации, определенная А. Маслоу, – потребность в чувстве собственного достоинства. Очевидно, что руководство должно хвалить работника за хорошую работу или за особые достижения. Также можно организовать работу таким образом, чтобы люди имели шанс почувствовать ее результаты. Это один из важных источников чувства собственного достоинства. Также руководитель может организовать работу так, что работник станет контролировать сам себя. Это гарантия того, что результаты будут «принадлежать» сотруднику. Работа также должна быть «целостной» – ясное начало и конец, когда достигнутый результат или реальный продукт свидетельствует о выполненной работе. Именно для частичного решения подобных проблем можно использовать работу в командах. В таком случае, общее достижение команды будет восприниматься как достижение каждого ее члена. Используя команду, имеющую определенную ответственность за свою работу, можно связать оба мотива – востребованность обществом и чувство самоуважения. Существует много других видов признания, которые можно использовать для удовлетворения потребности в самоуважении: формальные награждения «работник месяца», похвала на собраниях и т. д. – все зависит от воображения начальника.

Стандартные нормы: очень высокий 23–25; высокий 20–22; средний 16–19; низкий 13–15; очень низкий 5–12. Самореализация (SA)

Последняя часть анкеты сконцентрирована на человеческой мотивации самого высокого уровня (по Маслоу) – потребность в саморазвитии, попытка стать тем, кем человек может быть. Маслоу называет это явление «самореализацией». Большинство людей хотят самореализоваться в какой-то степени, но как сильно – зависит от каждого в отдельности. Баллы дадут менеджеру полезную информацию о силе мотивации в потребности самореализации сотрудника. Менеджеры должны быть внимательными к деятельности сотрудников и к таким

мотивациям, стараясь постоянно развивать своих подчиненных. Это можно сделать путем планирования деятельности сотрудников посредством формальных тренингов, поручение сложных заданий, установку новых целей – всего того, что менеджер может сделать для развития и роста своих подчиненных.

Стандартные нормы: очень высокий 25; высокий 23–24; средний 18–22; низкий 15–17; очень низкий 5–14.

При проведении этого теста можно воспользоваться интервью или беседой для проявления более точных мотивационных потребностей и путей их реализации.

Принципиально в целях изменения поведения можно использовать пять различных типов последствий: позитивное и негативное подкрепление, которое ведет к укреплению способов поведения, вслед за которыми оно следует. Далее следует позитивное и негативное наказание, ведущее к непредсказуемым последствиям, и игнорирование – т. е. абсолютное отсутствие последствий, которое ведет к угасанию поведения и к состоянию выученной беспомощности.

Формы и режим подкрепления (стимулирования)

Итак, существует два типа подкрепления, с которыми мы уже познакомились:

Позитивное подкрепление – любые последствия того или иного поведения, которые вызывают позитивные эмоции.

Негативным подкреплением являются последствия, свидетельствующие о том, что штрафа или неприятных последствий удалось избежать.

Помимо характера подкрепления, важной оказалась еще одна характеристика подкрепления – его режим, т. е. определенный порядок, в соответствии с которым чередуется подкрепление.

В зависимости от временных параметров различают систематическое и несистематическое подкрепление.

Нужное вам поведение имеет место тогда, когда позитивные последствия возникают в соответствии с некоторой закономерностью, например, через фиксированные промежутки времени, с фиксированной частотой или просто каждый раз следуют за определенным поведением (постоянное подкрепление).

Систематическое подкрепление с фиксированным промежутком времени имеет место тогда, когда подкрепление (например, пища или зарплата) выдается через точно определенные промежутки времени. Этот тип подкрепления оказался не самым лучшим. По мере увеличения промежутка времени между подкреплениями его влияние уменьшалось –

т. е. чем реже выдается пища или зарплата, тем реже появляется обусловленное поведение.

Но наиболее стабильные результаты были достигнуты при несистематическом подкреплении, т. е. когда подкрепление происходило в случайном порядке – через разные промежутки времени и вне всякой связи с частотой целевого поведения.

В этом факте многие видят объяснение поведению азартных игроков, которые продолжают делать ставки в надежде получить подкрепление (которое в прошлом происходило случайно и через разные промежутки времени).

Виды подкрепления (стимулирования)

Любые подкрепления базируются на удовлетворении тех или иных потребностей человека. Поскольку структура этих потребностей достаточно сложна, то и перечислять все виды подкрепления (стимулирования) не имеет смысла. Можно выделить материальные, социальные, поведенческие и символические подкрепления.

Материальными подкреплениями считают вещественные. Ими могут быть деньги, сладости, цветы, подарки и т. д.

Социальные подкрепления базируются на межличностных контактах. Социальным подкреплением может быть похвала, внимательное слушание, улыбка, подчеркивание статуса партнера и т. д.

Поведенческое подкрепление состоит в том, что вслед за определенным целевым поведением следует разрешение (возможность) заняться тем, что доставляет удовольствие.

Символическое подкрепление само по себе не имеет никакого значения, но служит символом иных событий, являющихся подкреплением.

Когда речь идет о том, чтобы компания двигалась вперед, вся суть – в мотивации людей. Вы можете выполнять работу за двоих, но не в состоянии быть сразу двумя людьми. Вам следует побудить к деятельности подчиненного и заставить его побуждать к деятельности своих подчиненных.

## 6. Трудовая дисциплина. Вознаграждение. Методы компенсации

Нанимая работника, работодатель собирается извлечь прибыль из результатов его труда и действует на свой страх и риск. Если работодатель не сможет установить необходимую трудовую дисциплину, то понесет имущественные потери. Работник же заинтересован в сохранении рабочего места и заработка.

Наниматель может потребовать, а работник обязан выполнить действия, предусмотренные его трудовыми обязанностями, зафиксированными в трудовом договоре.

Согласно ст. 127 КЗоТ работники обязаны работать честно и добросовестно, блюсти дисциплину труда, своевременно и точно исполнять распоряжения администрации, повышать производительность труда, улучшать качество продукции, соблюдать технологическую дисциплину, требования по охране труда, технике безопасности и производственной санитарии, бережно относиться к имуществу предприятия.

Трудовая дисциплина на предприятии обеспечивается путем создания необходимых организованных и экономических условий для нормальной производительной работы, а также путем вознаграждения (поощрения) за добросовестный труд.

Технические правила, стандарты и инструкции также регулируют внутренний трудовой распорядок, но только в той части, которая относится к правам и обязанностям работников, чья работа связана с техникой, являющейся источником повышенной опасности, или работников, обеспечивающих технологический процесс.

Поскольку руководитель малого предприятия напрямую заинтересован в обеспечении трудовой дисциплины, ему стоит продумать способы применения мер поощрения и мер дисциплинарного взыскания.

Статья 131 КЗоТ предусматривает следующие виды вознаграждения (поощрений) за образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и другие достижения в работе:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение Почетной грамотой;
- занесение в Книгу почета, на Доску почета.

Если сегодня работодатель, желая поощрить работника, наградит его Почетной грамотой или повесит его фотографию на Доску почета, то подобные действия вызовут, по меньшей мере, удивление. Премирование – это, пожалуй, единственный из видов поощрения, перечисленных в ст. 131 КЗоТ, который заслуживает внимания и используется руководителями малых предприятий. Правилами внутреннего трудового распорядка, уставами и положениями о

дисциплине могут быть предусмотрены иные виды поощрений, в том числе продвижение по службе.

Наиболее осязаемый способ, каким компания может признать ценность сотрудника, – это денежное вознаграждение и продвижение в должности.

Когда же служащего повышают в должности, пора увеличить круг его обязанностей и предъявить ему более высокие требования. Когда он на подъеме, вы вознаграждаете его уже за сделанное в то же время побуждаете сделать еще больше. Следует толкать его вперед, когда он на подъеме, но не следует слишком жестко с ним обходиться, когда дела у него не ладятся.

Если он расстроен собственной неудачей, вы рискуете жестким обхождением с ним вовсе выбить его из колеи и лишитъ всякого желания поправить дело. Как говорил Чарли Бичем: «Если хотите человека похвалить, сделайте это в письменном виде, а когда хотите устроить ему разное, лучше сделайте это по телефону»[4].

Система оплаты труда является одним из ключевых пунктов в деятельности компании. Она является вознаграждением за труд.

Система оплаты может включать в себя: тарифную систему (отношения специалиста и работодателя), контрактную (результатирующую) систему (отношение исполнителя и менеджера) и систему участия в прибылях (отношения работника как члена организации и собственника).

При этом компания может предложить работнику следующую схему оплаты:

- тариф (оклад) с текущей корректировкой (сверхурочные, дополнительная работа, административные отпуска и т. д.);
- премию, равную текущему тарифу, с уменьшением (депремированием), которое является функцией закрытого набора параметров (например, за каждое опоздание – 4-часовые тарифные ставки; за каждое нарушение сроков, установленных приказами, распоряжениями, должностными инструкциями – 10-часовые тарифные ставки; за каждый факт превышения полномочий – 10-часовые тарифные ставки). Депремирование не может превышать премию, т. е. основной тариф не уменьшается штрафами;
- бонус – выплачиваемая раз в полгода доля в прибылях, пропорциональная тарифу.

Таким образом, система оплаты труда строится по схеме: тариф + премия = бонус. Тариф устанавливается в зависимости от компетенции сотрудника по заранее разработанной схеме, с учетом его должностных

обязанностей. Премия выплачивается при добросовестном выполнении обязанностей и отсутствии нарушений дисциплины.

При этом необходимо учитывать еще несколько принципов. Принцип целенаправленности – направленность на повышение эффективности работы компании; принцип соотносимости со средой – доход сотрудников не должен быть существенно меньше, он должен быть средним по отрасли и для данного региона.

Существуют и другие виды вознаграждений:

- При комиссионном вознаграждении торговых работников оплата труда зависит от денежного оборота, от денежной выручки при продаже товаров.
- Агентское вознаграждение – оплата агентских посреднических услуг по продаже, рекламе или покупке товара.
- Дегрессивное вознаграждение – система, предусматривающая зависимость суммы вознаграждения посреднику от объема реализации.
- Линейное вознаграждение – система, при которой посредник получает определенный процент с оборота вне зависимости от объема реализации.
- Прогрессивное вознаграждение – при которой с ростом объема реализации увеличивается процент вознаграждения.

В практической деятельности корпорации приходится побуждать каждого из ее работников вносить свою лепту в общее благо и стремиться изыскивать все более совершенные способы делать свое дело.

## 7. Наказание (штраф)

Как уже ранее отмечалось, наказание (штраф) ведет к трудно контролируемым последствиям.

Штраф (нем. Strafe – наказание) – денежное взыскание, налагаемое на лиц, виновных в нарушении действующего законодательства, договоров или определенных правил.

В действительности наказание не приводит к полному исчезновению нежелательного поведения – оно лишь до поры до времени подавляет его. Если же вероятность получить наказание исчезнет, то нежелательное поведение будет возникать вновь и вновь, особенно если оно случайно получит какое-либо подкрепление.

Обзор статей ТК РФ

За нарушение трудовой дисциплины к сотруднику применяются дисциплинарные взыскания, перечень которых предусмотрен законодательством и расширению в отличие от перечня поощрений не подлежит.

Согласно ст. 135 КЗоТ за нарушение трудовой дисциплины администрация предприятия вправе применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- строгий выговор;
- увольнение (п. 3, 4, 7, 8 ст. 33 КЗоТ и п. 1 ст. 254 КЗоТ).

Для отдельных категорий работников законодательством о дисциплинарной ответственности, уставами и положениями о дисциплине могут быть предусмотрены иные дисциплинарные взыскания. Но предприятие не может самостоятельно ввести подобные меры. К нарушениям трудовой дисциплины можно отнести противоправные действия (в некоторых случаях бездействие), не соответствующие требованиям законодательства. Никакое действие работника не может быть отнесено к нарушению трудовой дисциплины, если оно соответствует требованиям законодательства. К ответственности можно привлечь только виновного работника. Вина заключается в умысле либо в неосторожности.

Перечень нарушений трудовых обязанностей, являющихся нарушениями трудовой дисциплины, приведен в Постановлении Пленума Верховного Суда РФ от 22 декабря 1992 г. (в ред. от 15 января 1998 г.). К таким нарушениям относятся:

- отсутствие работника без уважительных причин на работе в пределах трех часов в течение рабочего дня, а также отсутствие без уважительных причин на своем рабочем месте более трех часов в течение рабочего дня;
- отказ работника без уважительных причин от выполнения трудовых обязанностей в связи с изменением в установленном порядке норм труда (ст. 103 КЗоТ), так как в силу трудового договора работник обязан выполнять обусловленную работу с подчинением правилам внутреннего распорядка (ст. 15 КЗоТ). При этом следует иметь в виду, что отказ от продолжения работы в связи с изменением существенных условий труда не является нарушением трудовой дисциплины, а служит основанием для прекращения трудового договора по п. 6 ст. 29 КЗоТ с соблюдением порядка, предусмотренного ч. 3 ст. 25 КЗоТ;

- отказ или отклонение без уважительных причин от медицинского освидетельствования работников некоторых профессий, а также отказ работника от прохождения в рабочее время специального обучения и сдачи экзаменов по технике безопасности и правилам эксплуатации, если это является обязательным условием допуска к работе.

Часто возникает вопрос о том, можно ли относить к нарушениям трудовой дисциплины отказ работника от заключения договора о полной материальной ответственности. Судебная практика признает этот отказ нарушением трудовой дисциплины, если у работника не было уважительных причин для этого. Допустим, выполнение обязанностей по обслуживанию материальных ценностей составляет основную трудовую функцию работника, что оговорено при приеме его на работу, и в соответствии с действующим законодательством с ним должен быть заключен договор о полной материальной ответственности. В таком случае отказ от заключения договора без уважительных причин следует рассматривать как неисполнение трудовых обязанностей. Когда работник отказывается от заключения договора по уважительным причинам, работодатель должен предложить ему другую работу. Если такую работу предоставить невозможно, либо работник отказался переходить на другую работу, появляется основание для расторжения трудового договора по п. 1 ст. 33 КЗоТ.

Следует помнить, что законодательством установлен порядок применения и обжалования дисциплинарного взыскания. До применения дисциплинарного взыскания с работника требуется письменное объяснение. В случае его отказа дать такое объяснение должен быть оформлен специально составленный акт.

Взыскание не может быть применено по истечении шести месяцев со дня совершения проступка. Исключения составляют случаи взыскания по результатам ревизии или проверки финансово-хозяйственной деятельности, когда срок давности увеличивается до двух лет. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

- Месячный срок для наложения дисциплинарного взыскания исчисляется со дня обнаружения проступка. Днем обнаружения проступка, с которого начинается исчисление месячного срока, считается день, когда лицу, которому по службе подчинен работник, стало известно о совершении проступка (независимо от того, наделено ли это лицо правом наложения дисциплинарных взысканий).
- Отсутствие на работе по различным основаниям, кроме болезни и отпуска, не прерывает течения месячного срока для применения дисциплинарного взыскания. К отпуску, прерывающему течение месячного срока, относятся все отпуска, предоставляемые администрацией в соответствии с действующим законодательством (в том числе основные и дополнительные ежегодные отпуска, отпуска в связи с обучением в учебных заведениях, кратковременные отпуска с сохранением заработной платы и др.). Заявление работника о

расторжении трудового договора по своей инициативе до совершения противоправного проступка не прекращает право администрации применить дисциплинарное взыскание, поскольку трудовые отношения не прекращены (они прекращаются по истечении срока предупреждения об увольнении).

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

О применении дисциплинарного взыскания издается приказ, в котором указываются мотивы применения взыскания. Приказ объявляют работнику, подвергнутому взысканию, под расписку. В случае отказа работника ознакомиться с приказом оформляется специальный акт.

Существует немало способов влияния на сотрудников в организации, поэтому необходимо все делать для того, чтобы каждый человек мог максимально реализоваться, и не пришлось использовать различные методы наказания.

#### Глава IV

Приемы и механизмы психологии, применяемые при стрессах и конфликтах

##### 1. Источники стрессов и конфликтов в организации

Эффективность деятельности организации зависит от многих причин, но основными можно назвать: грамотное управление трудовыми ресурсами, производственным персоналом; грамотное взаимодействие с окружающей средой.

Качество трудовой жизни влияет на производительность труда, межличностные отношения, конкурентноспособность организации и выражается следующими правилами:

- работа должна быть интересной;
- работа должна оплачиваться справедливо;
- условия труда должны быть нормальными;
- надзор за работой должен быть минимальным.

Любое выпадение одной из этих составляющих может вызвать беспокойство, повышенную тревожность, а впоследствии и стресс.

Часто причиной волнения бывают наши мысли или интерпретации событий, которые не должны были бы нас трогать. Порой мы понимаем, что возникающая ситуация не такая уж серьезная, что не стоит из-за нее расстраиваться, и все-таки она лишает нас покоя. Мы без конца

вспоминаем о ней, мысли изводят нас, тревожат, раздражают, печалят. Друзья пытаются переубедить, и хотя мы понимаем, что их доводы верны, все равно не можем выбросить проблему из головы.

В подобных ситуациях причина беспокойства в качестве мышления. По мнению психолога Д. Мейхенбаума, в зависимости от этого мыслительного процесса, переработка абсолютно одинаковых событий, может приводить к самым разнообразным последствиям. Именно в состоянии стресса актуализируются многие нерациональные и деструктивные мысли. Изменив эти мысли, можно подготовить человека к испытываемым им или ожидаемым трудностям.

Болезненные состояния, с точки зрения Д. Мейхенбаума, возникают в сложной ситуации тогда, когда:

- происходящие или ожидаемые события (например, хирургическая операция вызов к начальнику в кабинет) воспринимаются как угрожающие;
- человек низко оценивает свои шансы предотвратить эту угрозу.

Нужно при этом иметь в виду, что речь идет исключительно о субъективных оценках.

Причиной повышенной тревожности в большинстве случаев, является необъективное представление о ситуации.

Мозг человека не отличает реальной угрозы от кажущейся. Всякий раз, когда ситуация кажется нам опасной, все происходит так же, как и при реальной угрозе. Чем чаще окружающая обстановка кажется нам враждебной, тем больше времени наш организм пребывает в состоянии боевой готовности под влиянием реакции «бей или беги» – в ситуации хронического стресса.

Причиной стресса может также являться:

- Организационный фактор (перегрузка, недогрузка, конфликт ролей, неинтересная работа, плохие условия работы).
- Личный фактор (семейное положение, ссора и т. д.).
- Неправильное соотношение между полномочиями и ответственностью.

Организационный фактор. Предоставленная человеку работа может требовать от него той роли, которая не подкрепляется его полномочиями и властью и неинтересна ему. Как правило, следствием такой ситуации возможен «надрыв» исполнителя и как следствие «срыв».

Личный фактор. В основе вредных привычек лежит такое сложное психологическое состояние, как тяга или пристрастие. Как правило, тяга

к табаку, пристрастие к алкоголю и переедание почти не поддаются контролю со стороны человека. Каждая из этих привычек формируется под влиянием разнообразных социальных норм, поддерживается с помощью специфических механизмов, имея ряд отличительных особенностей. Но у них есть очень важная общая черта. С помощью таких форм поведения многие люди пытаются избавиться от нервного напряжения в стрессовых ситуациях. Так создается порочный круг. Возникающие эмоциональные состояния (сильное волнение, беспокойство, страх, тоска и т. д.) усиливают тягу к еде, сигаретам или спиртному, у тех, кто привык с помощью этих средств управлять своими эмоциями, успокаиваться и расслабляться.

Вот почему тем, кто хочет похудеть, приходится преодолевать навязчивое переедание, усиливающееся при стрессе, подавлять стремление утешать себя едой. Тем же, кто решил бросить курить, приходится привыкать обходиться без сигареты в ситуациях, вызывающих напряжение. А те, кто лечится от алкоголизма, стараются не прибегать к спиртному, чтобы сбросить накопившиеся за день напряжение, усталость.

Добиться этого, разорвав порочный круг, люди стремятся различными способами самостоятельного преодоления стресса: навыками релаксации, делового и неформального общения, анализа системы представлений, лежащих в основе восприятия тех или иных событий. Анализ наших суждений и обыденных представлений, помогает находить причины многих эмоциональных переживаний. Такой анализ весьма полезное средство самоконтроля, позволяющего человеку совладать с неблагоприятным эмоциональным состоянием.

Неправильное соотношение между полномочиями и ответственностью. Если работа четко не определена, не ясны ресурсы для ее исполнения, не понятна конечная цель, то в этом случае и не понятна роль исполнителя, его полномочия и ответственность. В случае отрицательного результата на этого человека возлагается весь груз ответственности за неудачно выполненную работу. Очень важно вовремя акцентировать на этом внимание руководства и отказаться от таких условий работы.

Причинами стресса может стать осуществление перемен в организации и сопротивление любым изменениям, что вызывает у человека страх: потери функции, потери заработка, перед новыми проблемами.

Для разрешения подобной ситуации можно использовать методы преодоления сопротивления: передачу сотрудникам достоверной информации о будущих организационных изменениях, привлечение работников к непосредственному участию в организации перемен и принятию решений, эмоциональная и психологическая поддержка, кооптацию (предоставление сопротивляющемуся лицу ведущей роли во введении новшеств), маневрирование (выборочное использование информации для своей пользы).

Повышению производительности труда и нормализации межличностных отношений в коллективе, также может препятствовать конфликтная ситуация. В нашей жизни, к сожалению, конфликтов бывает больше, чем литературных диспутов и мирных переговоров. Они рождаются на почве расхождений во взглядах, разногласий во мнениях, побуждениях, желаниях, стилях жизни, личностных особенностях. Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т. д.

Причинами возникновения конфликтов психологи называют раздражение и недоверие.

Раздражение. Попытки выразить негативное отношение приводят к еще большим обидам, подпитывая раздражение другого человека, и наоборот.

В результате, как правило, бывает скандал или полное прекращение общения между сотрудниками, поэтому бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать или немедленно разрешать, как только он возникнет.

Недоверие – результат недостатка в общении между коллегами. Не испытывая доверия к человеку, трудно с ним общаться, но тем не менее свои чувства лучше скрывать или подавлять, не демонстрируя их; такой подход – наилучший. В нашей жизни бывают ситуации, когда можно прекрасно общаться с людьми, которым не доверяешь. Если вопрос о недоверии все же возникает, то проще сразу его прояснить.

На сегодняшний день существует другая точка зрения на этот вопрос. Заключается она в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже и желательны.

Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется несколько определений.

Конфликт (лат. *conflictus* – столкновение) – столкновение противоположных интересов, противоречие во взглядах и в отношениях между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

При этом каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Обычно причины, порождающие конфликт, не являются самоочевидными, ясными для самого человека. Они не представляют безусловного запрета, «табу» и всегда сплетены с условиями проблемной задачи.

Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т. д. Это делает процесс разрешения конфликта более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении к себе и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и привести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным, когда снижается личная удовлетворенность, групповое сотрудничество и эффективность организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтами, необходимо выявить причины возникновения конфликтной ситуации.

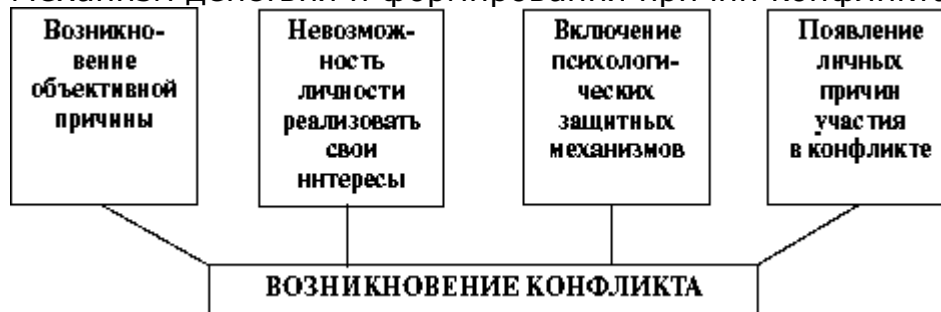
Внутриличностный конфликт. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результата его работы.

Межличностный конфликт. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Аналогичным, только более тонким и длительным, может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии. Межличностный конфликт может проявляться и как столкновение личностей.

Механизм действия и формирования причин конфликта, в общем виде, можно представить следующим образом[5] (схема 5):

Схема 5

#### Механизм действия и формирования причин конфликта



В ситуациях, когда каждый участник конфликта усматривает в действиях противоположной стороны злые намерения и считает новое действие оппонента атакой, может произойти включение психологических защитных механизмов, как формы поведения личности, избираемой для самозащиты от внешнего, агрессивного, по ее мнению, воздействия (табл. 17).

Таблица 17

Формы самозащиты от внешнего агрессивного поведения

| Психологические защитные механизмы | Действия данного механизма                                                                                                                                                   |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вытеснение                         | Переориентация отрицательного импульса или неприятного чувства с одного объекта на другой, более достигаемый                                                                 |
| Проекция                           | Бессознательное приписывание другому лицу собственных негативных чувств, желаний, черт                                                                                       |
| Идеализация                        | Формирование идеализированного представления личности о себе, о своем «Я», непризнание своих ошибок, недостатков                                                             |
| Отрицание                          | Отрицание причастности индивида к событию или возможному знанию о событии: «Я ничего об этом не знал», «это не мое», «мне так сказали», «я ничего такого не говорил»         |
| Идентификация                      | Отождествление себя с другим человеком, группой, как образцом поведения; форма подражания для облегчения своего поведения с окружающими                                      |
| Конверсия (превращение)            | Умение превратить неприятную для индивида ситуацию в шутку, сохраняя свое самолюбие, свое «Я»; с юмором отнестись к высказываемым замечаниям, к создавшейся ситуации в целом |

Все критические ситуации от сравнительно легких до самых трудных (стресс, фрустрация, конфликт, кризис) требуют от человека различной внутренней работы, определенных умений по их преодолению и адаптации к ним.

Можно сказать, что вся человеческая жизнь в основном есть история преодоления критических ситуаций, обстоятельств и содержит множество примеров их успешного\_преодоления.

## 2. Стратегии управления стрессами и конфликтами

Веком тревоги называют ученые наше время: беспокойное, быстро меняющееся, непредсказуемое. Наиболее универсальная реакция человеческой психики на воздействие стресса – тревога.

Она возникает в ответ на любые изменения в жизненных ситуациях, провоцируя конфликты, приводящие к стрессам.

В случае конфликта именно сознание должно соизмерять ценность мотивов, делать между ними выбор, находить компромиссное решение. Люди, умеющие ясно мыслить, четко представить существо проблемы, всегда находят выход.

Каким же образом человек может воздействовать на свои внутренние состояния и самочувствие? Физическая нагрузка, как и стресс, активизирует процессы расходования и распада веществ, необходимых

для мобилизации энергии. Для уравнивания этих процессов (их называют эрготропными) необходимо усилить восстановительные (трофотропные) процессы.

Способы, усиливающие восстановительные процессы:

1) Сон.

2) Аутогенная тренировка.

В 1932 г., за четыре года до первой статьи Ганса Селье о стрессе, Иоганн Генрих Шульц, берлинский невропатолог, опубликовал свою монографию «Аутогенная тренировка – сосредоточенное расслабление». Лекарство от стресса было предложено раньше, чем был поставлен диагноз – «стресс». По мнению Шульца, аутотренинг подходит больше людям интеллектуального типа – особенно если у них есть некоторый запас упорства. Подобно йоге, аутогенная тренировка имеет высшую и низшую ступени. Овладение высшей ступенью аутотренинга дает возможность вызывать особое состояние сознания.

3) Медитация (лат. *meditatio* от *meditor* – размышляю, обдумываю) – умственное действие, направленное на приведение психики человека в состояние углубленной сосредоточенности. В психологическом аспекте медитация предполагает устранение эмоциональных «крайностей» и значительное снижение реактивности. Телесное состояние медитирующего характеризуется при этом расслабленностью, а его умонастроение – приподнятостью и некоторой отрешенностью (от внешних объектов и внутренних переживаний).

Медитация – это прежде всего эффективное средство для создания расслабленного, восстанавливающего состояния, противоположного состоянию повышенных энергетических трат при стрессе.

4) Релаксация.

Регулярное пребывание в состоянии релаксации может являться антистрессовым механизмом – защитой от стрессов и их вредных последствий.

Постоянное применение релаксации (1–2 раза в день в течение нескольких месяцев) приводит к тому, что уменьшается степень напряжения в стрессовых ситуациях, замечен «общий сдвиг в сторону спокойствия». Нередко очевидны и более глубокие изменения, человек становится в большей степени хозяином своей судьбы: появляется адекватное отношение к окружающей реальности и к самому себе, уверенность в своих силах, повышается ответственность за собственную жизнь.

5) Известный американский психолог Д. Карнеги в своей работе дает рекомендации, как преодолеть стресс: «Примиритесь с данным порядком

вещей, поскольку то, что произошло, неизбежно. Это первый этап в преодолении любого затруднительного положения».

Примирившись с самым худшим, мы понимаем, что нам нечего терять, и тогда наши силы автоматически высвобождаются.

6) Метод, предложенный У.Х. Кэрриером – талантливым инженером, создавшим промышленность, выпускающую кондиционеры. Попав в трудную ситуацию, он потерял покой, лишился сна, чувствовал себя полностью раздавленным. Но «Здравый смысл подсказал мне, что если я буду волноваться и переживать, ничего не изменится. Нужно искать выход из создавшегося положения». И тогда он выработал метод, которым можно пользоваться всегда.

Этот метод очень прост и состоит из трех составляющих:

1. Необходимо спокойно проанализировать ситуацию и постараться четко уяснить себе возможные негативные последствия.
2. Представить себе самое худшее, что могло случиться, и попытаться найти аргументы, которые позволили бы вам примириться с этим, принять это как неизбежное.
3. Осознав самый неблагоприятный исход и примирившись с ним, начните спокойно обдумывать решение, чтобы изменить ситуацию.

Когда человек в панике, он не способен сосредоточиться на решении той или иной проблемы, заставив себя мысленно принять самое худшее, мы тем самым сбрасываем груз панического беспокойства и оказываемся в состоянии искать (и находить) правильный выход.

Знаменитый лауреат Нобелевской премии А. Кэррел сказал: «Деловые люди, которые не знают, как бороться со стрессами, умирают молодыми». По свидетельству многих врачей, 70 % всех пациентов могли бы вылечиться сами, если бы избавились от страхов и волнений. Такие болезни, как расстройство пищеварения, язвы желудка, заболевания сердца, бессонница, мигрень и т. д., зачастую возникают именно на нервной почве, в ситуации стресса, когда человек подавлен, напряжен, объят страхом и тревогой.

Можно ли считать что человек достиг успеха, если он расплачивается за продвижение по службе язвой желудка или сердечными заболеваниями? Стоит ли овладеть целым миром, чтобы потерять здоровье? Конечно, на эти вопросы каждый для себя ответит сам.

Если вы хотите решить проблемы, превращающие ваши дни и ночи в кошмар, применяйте следующие правила, предлагает Д. Карнеги:

1. Соберите все факты, точно опишите волнующую вас ситуацию.

2. Проанализируйте их, запишите возможные действия, которые вы можете предпринять.

3. Примите решение, а затем действуйте в соответствии с ним.

Все эти советы сходятся в одном, только поняв суть проблемы, ее причины, вы обязательно найдете путь решения, приемлемый для вас.

Какие же пути разрешения стрессов и конфликтов в организации предлагают специалисты сегодня?

Что делать, когда накал эмоций достигает «высшего градуса» и погасить его сложно?

- Когда уровень раздражения достигает апогея, и кто-то начинает активно проявлять свои эмоции, разумнее дать понять противоположной стороне, что вы хотите остановить кипение страстей и уладить дело. Такой прием поможет разрядить ситуацию, хотя бы на время. Но так бывает не всегда. Оппонент может не принять ваше предложение и продолжать накалять обстановку. С таким коллегой проще установить психологический нейтралитет.

- Если реакция слишком агрессивна, стоит задуматься, какие проблемы или нужды конфликтующих сторон она отражает. Возможно использование метода – взгляд на вещи глазами оппонента. Поняв, что он думает о сложившейся ситуации, посмотрев на свое поведение с точки зрения другого человека, подумайте, как ненавязчиво предложить обсудить создавшуюся ситуацию и причины возникновения конфликта. Доброта, великодушие и готовность потратить время на то, чтобы понять скандального коллегу, всегда позволят сгладить острые углы и утихомирить бушующие страсти.

Рекомендации для сотрудников по снижению стресса:

- необходимо выделять приоритеты в работе;
- научиться говорить «нет»;
- наладить отношения с руководителем, когда возникает конфликт или неопределенность ролей;
- постоянно обсуждать свои проблемы, не держать их в себе;
- каждый день уметь «отключаться» от работы по мере ее завершения;
- быть в нормальной физической форме и знать, что физическая нагрузка способствует снижению уровня стресса.

Рекомендации руководителю по повышению производительности труда и снижению стресса:

- способность, потребность и склонность ваших подчиненных должны быть соответственно заданы;
- разрешайте подчиненным отказываться от выполняемых заданий, если у них есть для этого основания;
- используйте стиль руководства, соответствующий конкретной ситуации;
- обеспечивайте справедливое вознаграждение за эффективно выполненную работу (проблема формализации нормирования труда);
- выступайте в роли наставника, слушая, понимая и развивая способности подчиненных, обсуждайте со своими сотрудниками сложные проблемы.

Немного поразмыслив над вариантами и альтернативами выхода, можно обнаружить, что конфликт – это путь личностного, межличностного или организационного совершенствования, и источник конструктивных решений тех проблем, которые возникли в рабочем коллективе. А любой конфликт на работе можно превратить в прекрасный «учебный материал», если найти время для того, чтобы его всем коллективом проанализировать. Это поможет каждому сотруднику больше узнать о себе самом, о людях, которые были вовлечены в конфликт и об обстоятельствах, способствовавших возникновению накаленной ситуации, и в будущем избежать их.

Но иногда негативные эмоции могут захватить настолько, что приведут к дезориентации, и даже подрыву самооценки. Тогда стоит взглянуть на конфликт, как на малую часть своей жизни, и не принимать его близко к сердцу. Необходимо научиться избегать людей, которые несут отрицательный заряд. Не стоит тратить время на скептиков, не умеющих слушать.

Необходимо научиться относиться к конфликту и ко всему происходящему по-философски и не забывать, что любой кризис – это начало обновления и дальнейшего очищения.

### 3. Увольнение. Реакция на возникающий стресс

Сообщение об увольнении – это всегда стрессовый фактор, независимо от того, ожидалось оно или нет, процесс невероятно болезненный, причем как для увольняемого, так и увольняющего.

Реакции на возникающий стресс могут быть самые разнообразные. То, как реагирует человек на известие об увольнении, зависит от трех обстоятельств – от того:

- что увольнение – фактор стресса, «бьет» по самооценке, планам на будущее, карьере, материальным проблемам и так далее;

- успел ли человек подготовиться к ситуации, выработать способы компенсации;
- каким типом психологического контроля человек обладает: внешний – когда человек ищет причины с ним происходящего во внешних обстоятельствах, и внутренний – когда происходящее интерпретируется как зависящее в первую очередь от его действий.

Наиболее часто встречающиеся неконструктивные реакции на стресс:

- Подавленность. Стресс возникает из-за понижения самооценки. В мыслях только и звучит: «Я хуже других», постоянное прокручивание эпизодов работы, отсутствие планов действий (как на ближайшее будущее, так и на перспективу). В чувствах доминирует подавленное настроение, апатия, растерянность. В поведении наблюдается замедленность действий, вялость, отсутствие инициативы в разговоре.
- Растерянность. Увольнение влияет на планы на будущее, возможно, порождает материальные проблемы. В мыслях при этом – «картинки» будущего, тупиковость ситуации.
- Обида. В мыслях: «Других оставляют потому, что у них лучше отношения с начальством (им больше повезло)», «Жизнь не справедлива». При этом ищутся негативные качества руководителя и сослуживцев. Планы преодоления ситуации отсутствуют. В чувствах слышна обида, растерянность, раздражение. В поведении: попытки выяснить причины увольнения, привести аргументы, показывающие неверность решения, у женщин могут быть эмоциональные атаки на руководителя и сослуживцев.
- Деструктивная обида. Отличается от обычной беседы тем, что беседа ведется с позиций «не имеете права». Возникают иногда попытки консолидировать увольняемых сотрудников в борьбе за свои права, обвинив компанию в неправильном руководстве. Неконструктивность этих реакций заключается, прежде всего, в том, что человек сосредоточен на негативных моментах, и у него отсутствует план преодоления ситуации, план дальнейших действий.

Очень важным в такой ситуации является то, какую позицию займет руководство компании и менеджер по персоналу. В такой ситуации необходимо оказать психологическую помощь увольняемому. Предпринять меры по предотвращению негативного влияния увольняемого на психологический климат и работу коллектива. Но это вовсе не означает, что нужно полностью ограничить общение с коллективом, как могут понять многие. Это только усилит тот стресс, который переживает увольняемый. Менеджеру по персоналу необходимо помочь сотруднику снять эмоциональную остроту ситуации, помочь найти возможность и силы справиться со сложившейся ситуацией.

При проведении беседы с увольняемым, менеджеру рекомендуется вести ее как личную и делать акцент на конкретных проблемах – своих и

сотрудника. Не пытайтесь переложить ответственность на вышестоящее руководство и старайтесь избегать типичных фраз: «Я вас понимаю», так как это вызывает раздражение.

Не следует пытаться угадать чувства и мысли собеседника, а также предлагать пути решения, здесь это не поможет. Предоставьте собеседнику высказать свои мысли и в словах выразить свои чувства. Самое главное, чтобы человек в эти минуты не чувствовал себя брошенным, преданным и никому ненужным.

Это поможет ему снять эмоциональное напряжение, остроту ситуации, перевести проблемы в рациональный план и настроиться на самостоятельный поиск преодоления, взять на себя ответственность за выход из ситуации. После этого можно помочь сотруднику поставить конкретные задачи, которые позволят ему выйти из данной ситуации и найти пути решения проблем.

После этого можно обсудить, каким образом может помочь компания в решении этих задач, предоставив социальный пакет.

#### 4. Обзор статей ТК РФ

Расторгнуть трудовой договор (контракт), заключенный между работником и работодателем, можно только при определенных условиях по разным причинам. Основания для прекращения трудового договора (контракта) устанавливаются ст. 29 КЗоТ РФ. Основанием прекращения трудового договора (контракта) являются:

- 1) согласие сторон;
- 2) истечение срока (п. 2 и 3 ст. 17 КЗоТ), кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются, и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- 3) призыв или поступление работника на военную службу;
- 4) расторжение трудового договора (контракта) по инициативе работника (ст. 31 и 32 КЗоТ), по инициативе администрации (ст. 33 КЗоТ), по требованию профсоюзного органа (ст. 37 КЗоТ);
- 5) перевод работника с его согласия на другое предприятие или переход на выборную должность;
- 6) отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с предприятием, а также отказ от продолжения работы в связи с изменением существующих условий труда;
- 7) вступление в законную силу приговора суда, которым работник осужден (кроме случаев условного осуждения и отсрочки исполнения приговора) к лишению свободы, исправительным работам не по месту

работы, либо к иному наказанию, исключающему возможность продолжения данной работы.

Дополнительные основания для прекращения трудового договора для определенных категорий граждан, а также условия, при которых возможно увольнение работника, определяются ст. 254 КЗоТ.

Безусловным основанием для расторжения трудового договора (контракта) является призыв работника на срочную военную службу, зачисление его в кадры Вооруженных Сил РФ, поступление в военное училище или другое военное учебное заведение (п. 3 ст. 29 КЗоТ).

При переходе работника на выборную должность действие прежнего трудового договора прекращается.

Основанием для расторжения трудового договора (контракта) может быть переход работника на другое предприятие, при наличии согласия работника. Помимо согласия работника в данном случае необходимо согласие руководителей предприятия, как нового, куда переводится работник, так и прежнего. Если один руководитель предприятия не согласен с таким основанием для расторжения трудового договора (контракта), работник имеет право на увольнение по собственному желанию. При этом в трудовой книжке указывается в качестве причины увольнения ст. 31 или 32 КЗоТ.

Когда перевод работника из одного предприятия полностью согласован всеми сторонами, в трудовой книжке в качестве основания для перевода указывается п. 5 ст. 29 КЗоТ. Следует помнить, что в такой ситуации работник не лишается дополнительных льгот в части сохранения непрерывного трудового стажа на одном месте работы, возможности на получение вознаграждения за работу по итогам года и т. д.

Если работника переводят на другую работу на том же предприятии (с согласия работника), то это не прерывает трудовое соглашение, но изменяет его условия.

В том случае, когда предприятие переносится в другую местность, а работник, с которым у предприятия заключен трудовой договор (контракт), отказывается от изменения места жительства, у администрации имеются основания для расторжения трудового договора с данным работником по п. 6 ст. 29 КЗоТ. Если же работнику предлагают перевод в другую местность, а предприятие, где он исполняет трудовые обязанности, остается на прежнем месте, отказ работника от данного предложения не может служить основанием для расторжения с ним трудового договора контракта.

Самостоятельным основанием прекращения трудового договора (контракта), может явиться отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существующих условий труда (ст. 25 КЗоТ).

Согласно ст. 29 КЗоТ при передаче предприятия из подчинения одного органа в подчинение другого действие трудового договора (контракта) не прекращается. При смене собственника предприятия, а равно его реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, преобразовании) трудовые отношения с работником продолжаются, если имеется его согласие. Прекращение трудового договора (контракта) по инициативе администрации в подобной ситуации возможно только при сокращении численности или штата.

Основанием для расторжения трудового договора (контракта), предусмотренным п. 7 ст. 29 КЗоТ, является вступление в силу приговора суда, который лишает работника возможности продолжать исполнение трудовых обязанностей на данном предприятии. Поскольку приговор суда вступает в законную силу по истечении семи дней после провозглашения приговора, если он не был обжалован или опротестован, приказ о прекращении трудового договора (контракта) в соответствии с п. 7 ст. 29 КЗоТ может быть издан с учетом этого срока.

Действие трудового договора (контракта) не может быть прекращено при реорганизации предприятия (с согласия работника). Под реорганизацией предприятия следует понимать слияние с другим предприятием, разделение на два или несколько самостоятельных предприятий, выделение какого-либо подразделения предприятия в самостоятельное юридическое лицо, перепрофилирование предприятия. В этих случаях, действие трудового договора может быть прекращено по инициативе администрации только при проведении мероприятий по сокращению численности или штатов работников, а также по некоторым другим причинам, предусмотренным действующим законодательством. Реорганизация предприятия, являющегося юридическим лицом, может быть проведена по решению его учредителей либо органом юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами. Порядок проведения реорганизации предприятия – юридического лица предусмотрен ст. 57, 58, 59 Гражданского кодекса, а также другими нормативными актами, принятыми на его основании.

Наиболее приемлемым способом оформления перемен в трудовых отношениях при смене собственника и реорганизации предприятия является увольнение работника с одного предприятия в порядке перевода на другое.

Законодательством могут устанавливаться дополнительные основания прекращения трудового договора некоторых категорий работников при нарушении установленных правил приема на работу и в других случаях.

Прекращение трудового договора по согласию сторон.

Соглашение сторон, если оно обоюдное, предоставляет возможность участникам договора прервать его действие в любое время. При этом считается, что инициатива расторжения трудового договора (контракта)

исходит от работника, поскольку она проявляется по форме подачи работником заявления с просьбой об увольнении по собственному желанию. Подобная ситуация квалифицируется как увольнение работника по собственному желанию (ст. 31, 32 КЗоТ), с соответствующей записью в трудовой книжке, но не как прекращение трудового договора (контракта) по соглашению сторон (ст. 29 КЗоТ).

Заявление об увольнении работник обязан предоставить администрации за две недели до прекращения работы, т. е. в срок, определенный сторонами. Вопрос об этом сроке решается путем взаимного соглашения сторон, поскольку инициатива увольнения исходит от работника. Если причиной взаимного соглашения сторон является обоюдное желание прекратить трудовые отношения, то в этом случае имеет место немедленное прекращение действия трудового договора (контракта).

Прекращение трудового договора по истечению срока действия.

Срок действия срочного трудового договора (контракта) определяется по взаимному соглашению сторон или той системы работы с кадрами, которая действует на предприятии. Такой трудовой договор (контракт) может быть расторгнут по истечении срока его действия, в случае обоюдного согласия сторон. Однако ст. 30 КЗоТ допускает случай, когда по истечении срока действия срочного трудового договора (контракта) трудовые отношения между работником и работодателем фактически продолжаются, и ни одна из сторон не требует их прекращения. В такой ситуации, действие данного договора считается продолженным на неопределенный срок, и у работодателя нет необходимости продлевать такой договор на новый срок. По истечении срока действия срочного договора (контракта) с определенным работником администрация предприятия вправе перезаключить данный договор на новый срок, хотя и не обязана этого делать. Исключение предусмотрено для срочных договоров о работе в районах Крайнего Севера и в приравненных к ним местностях, где администрация не вправе отказать работнику в заключении договора на новый или неопределенный срок, если срок его договора о работе истек (ст. 250 КЗоТ). Отказ предприятия от продления (перезаключения трудового договора) возможен, если на предприятии проводится сокращение численности или кадров, а также по другим причинам, предусмотренным действующим законодательством.

Несмотря на то, что законодательством предусмотрено прекращение действия трудового договора по обоюдному согласию сторон, чаще всего это происходит по инициативе одной из них (работника или работодателя).

Расторжение трудового договора (контракта) по инициативе работника.

Следует заметить, что основания расторжения трудового договора, заключенного на определенный срок, относятся и к срочному трудовому договору в том случае, когда он продлевается на неопределенный срок.

В ст. 30 КЗоТ предусматриваются случаи продолжения действия срочного трудового договора (контракта), заключенного с работником, на неопределенный срок. Если по истечению срока трудового договора (контракта) (п. 2 и 3 ст. 17 КЗоТ) трудовые отношения фактически продолжаются, и ни одна из сторон не потребовала их прекращения, то действие договора (контракта) считается продолженным на неопределенный срок.

Условия и порядок расторжения договора (контракта), заключенного на неопределенный срок, определяются ст. 31 КЗоТ.

Расторгнуть трудовой договор (контракт), заключенный на неопределенный срок, имеет право любой работник предприятия, с которым такой договор заключен, вне зависимости от занимаемой должности.

Заявление работника с просьбой об увольнении еще не означает безусловного расторжения трудового договора (контракта) через две недели. Если по истечении данного времени трудовой договор (контракт) не будет расторгнут, а работник не настаивает на увольнении, действие трудового договора (контракта) считается продолженным (п. 15 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 22 декабря 1992 г.).

Случается, что работник обращается к администрации с просьбой об увольнении с определенной датой. Если администрация предприятия не возражает, трудовой договор (контракт) может быть расторгнут досрочно.

Двухнедельный срок предупреждения об увольнении исчисляется со следующего дня после подачи соответствующего заявления.

Действия администрации, отказывающей работнику в увольнении, несмотря на истечение срока предупреждения, являются незаконными. Подобный отказ сопровождается, как правило, задержкой выдачи работнику трудовой книжки. В такой ситуации работник имеет право на основании ст. 99 КЗоТ оставить работу и требовать с предприятия выплаты заработной платы за время задержки трудовой книжки, как за вынужденный прогул. При этом инициатива администрации уволить данного работника не по ст. 31 КЗоТ, а на другом основании будет незаконной.

Если работник самостоятельно прекратил выполнять свои трудовые обязанности до истечения двухнедельного срока предупреждения, то такое его поведение классифицируется как прогул без уважительной причины.

Необходимо помнить, что и после подачи работником заявления об увольнении по собственному желанию за администрацией предприятия сохраняется право уволить работника по другому основанию, если таковое имеется к моменту издания приказа об увольнении.

В случаях, когда заявление работника об увольнении по собственному желанию обусловлено невозможностью продолжения им работы (зачисление в учебное заведение, переход на пенсию и другие случаи), администрация расторгает трудовой договор (контракт) в срок, о котором просит работник.

Что касается срочного трудового договора (контракта) (п. 2 и 3 ст. 17 КЗоТ), то согласно ст. 32 КЗоТ такой договор подлежит расторжению досрочно по требованию работника:

- в случае его болезни или инвалидности, препятствующих выполнению работы по договору (контракту);
- в случае нарушения администрацией законодательства о труде, коллективного или трудового договора (контракта);
- по другим уважительным причинам.

Увольнение по ст. 32 КЗоТ предполагает неременное наличие уважительной причины для увольнения, которая должна быть указана в заявлении, доказана работником (желательно документальное подтверждение) и признана работодателем. Допускается также наличие решения органов по рассмотрению индивидуальных трудовых споров по факту признания уважительности какой-либо причины, а, следовательно, по факту признания права работника на расторжение трудового договора (контракта). В связи с этим, увольнение работника по ст. 32 КЗоТ никак не может расцениваться как увольнение по собственному желанию, и эта причина не должна упоминаться ни в заявлении работника, ни в приказе по предприятию об увольнении.

Текст приказа обязательно должен содержать сведения о документах, подтверждающих, что причина увольнения уважительная. Формы заявления и приказа для расторжения трудового договора по ст. 32 КЗоТ могут быть такими же, как при увольнении по ст. 31 КЗоТ.

Работник, которому администрация отказала в увольнении по ст. 32 КЗоТ, имеет право обратиться в судебные органы с иском. Следовательно, окончательную оценку уважительности причин, которые названы работником в качестве основания для его увольнения, должны дать органы, рассматривающие данный трудовой спор.

Работник, работающий на предприятии по срочному договору и решивший досрочно прервать действие данного договора, обязан предупредить администрацию о своих намерениях также не менее чем за две недели.

Расторжение трудового договора (контракта) по инициативе администрации.

В ст. 33 КЗоТ приведен полный перечень общих оснований, по которым трудовой договор (контракт) может быть расторгнут по инициативе администрации. На основании данного перечня трудовой договор (контракт) может быть расторгнут с любым работником. На некоторые категории работников при определенных условиях распространяется действие ст. 254 КЗоТ о дополнительных основаниях для прекращения трудового договора (контракта).

Пункт 1 ст. 33 предусматривает два случая, дающих администрации основания для прекращения трудового договора (контракта):

- ликвидация предприятия;
- сокращение численности или штата.

Действующее законодательство устанавливает различный уровень гарантий для работников, с которыми трудовой договор (контракт) прекращается по причине ликвидации предприятия и по причине сокращения численности или штатов. Эти различия касаются необходимости согласования высвобождения работника с выборными профсоюзными органами, учета преимущественного права отдельных работников на оставление на работе (на предприятии) и др.

Предприятие – юридическое лицо считается ликвидированным, если его деятельность прекращена, а его права и обязанности не переходят в порядке правопреемства к другим лицам (ст. 61 Гражданского кодекса РФ).

Ликвидация юридического лица считается завершенной, а юридическое лицо – прекратившим существование после внесения об этом записи в Государственный реестр юридических лиц.

При ликвидации юридического лица возникает необходимость в удовлетворении претензий, предъявляемых работниками этого предприятия (организации), кредиторами, а иногда и партнерами по совместной деятельности.

Порядок удовлетворения указанных претензий установлен ст. 64 Гражданского кодекса РФ.

- В первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми ликвидируемое юридическое лицо несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей.
- Во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий, а также по оплате труда лицам, которые привлекались к работе по трудовому договору (контракту), в том числе и по выплате вознаграждений по авторским договорам.

Необходимо отметить, что новый собственник, приобретающий бывшее государственное предприятие по конкурсу в независимое управление и ведение, приобретает право назначать и увольнять работников, в том числе и руководителя предприятия. При этом количество рабочих мест может быть сокращено не более чем на 30 % (Указ Президента РФ «О мерах по поддержке и оздоровлению несостоятельных государственных предприятий (банкротов) и применение к ним специальных процедур»).

При сокращении рабочих мест одной специальности предпочтение отдается тем работникам, у которых выше квалификация и производительность труда. В том случае, когда квалификация и производительность труда приблизительно одинаковы, необходимо руководствоваться ст. 34 КЗоТ, определяющей преимущественное право на оставление на работе при сокращении численности или штатов работников. Указанная статья учитывает в основном обстоятельства личной жизни работника, не имеющие непосредственного отношения к его производственной деятельности, поэтому главным критерием при принятии решения администрации предприятия являются квалификация и производительность труда работника.

Дополнительные ограничения в случае увольнения работников по инициативе администрации предусмотрены ст. 170 КЗоТ, определяющей гарантии при приеме на работу и увольнении беременных женщин, имеющих детей, а также ст. 183 КЗоТ, определяющей ограничения при увольнении работников моложе восемнадцати лет. Кроме того, существуют ограничения при увольнении по инициативе администрации работников, призванных на военные сборы (п. 73 Положения, утвержденного Постановлением Совета Министров СССР от 17 февраля 1981 г.), а также призывников в год призыва на действительную военную службу.

Высвобождение по причине сокращения штатов допускается, если из штатного расписания исключаются должности, рабочие единицы, по конкретным специальностям, профессиям. При этом может не уменьшаться фонд оплаты труда и численность работников на предприятии.

Нарушением закона считается увольнение работника по инициативе администрации без согласия соответствующего выборного органа, если такое согласие является обязательным. К подобным нарушениям также относятся:

- увольнение по основаниям, не предусмотренным законодательством (встречается крайне редко, поскольку в трудовой книжке указывается статья КЗоТ, содержащая основания для увольнения);
- увольнение или перевод на другую работу членов совета трудового коллектива без согласия СТК, а также членов выборных профсоюзных органов с нарушением льгот и гарантий, предусмотренных ст. 235 КЗоТ;

- увольнение несовершеннолетних работников без согласия государственной инспекции труда субъекта РФ и районной (городской) комиссии по делам несовершеннолетних (ст. 183 КЗоТ);
- увольнение женщин в случаях, указанных в ст. 170 КЗоТ, когда администрация была поставлена в известность о наличии обстоятельств, исключающих возможность увольнения;
- перевод работника на другую постоянную работу без его согласия (п. 48 Постановления Пленума Верховного Суда от 22 декабря 1992 г.).

Основным доказательством для судебного органа, подтверждающим проведение мероприятий по сокращению штатов, является штатное расписание, в которое вносятся соответствующие изменения, а также приказы и другие документы по изменению структуры и штатов предприятия, организации, учреждения.

При отсутствии штатного расписания в некоторых коммерческих структурах факт сокращения штатов может быть доказан в суде другими документами, на основании которых можно судить о том, действительно ли произведено сокращение.

Пункт 2 ст. 33 КЗоТ, определяющий несоответствие работника занимаемой должности, устанавливает две причины, по которым администрация имеет право по своей инициативе расторгнуть с работником трудовой договор (контракт):

- В первом случае, расторжение трудового договора (контракта) может иметь место при стойком снижении трудоспособности, не позволяющей работнику в полной мере выполнять трудовые обязанности, а также когда исполнение трудовых обязанностей работника противопоказано его здоровью или представляет опасность для окружающих работников либо обслуживаемых им граждан. Состояние здоровья работника в такой ситуации обязательно должно быть подтверждено результатами медицинского освидетельствования. Необходимо учитывать, что временная утрата работоспособности не является основанием для увольнения работников по инициативе администрации.

Если работник потерял трудоспособность вследствие профессионального заболевания либо в связи с нанесением ущерба его здоровью на предприятии, то за ним сохраняется рабочее место до восстановления трудоспособности или установления инвалидности.

- Во втором случае основанием для расторжения трудового договора (контракта) является неудовлетворительная квалификация работника. Несоответствие работника выполняемой работе должно подтверждаться объективными доказательствами (например, актами о выпущенном браке продукции). О неудовлетворительной квалификации работника можно судить по отсутствию у него надлежащих знаний и навыков, не

позволяющих в должной мере выполнять обязанности на определенном рабочем месте.

Необходимо отметить, что наличие у работника специального образования, а также многолетнего опыта работы не является бесспорным доказательством соответствия его определенной работе. В тоже время отсутствие у работника специального образования не является основанием для его увольнения, за исключением трех случаев, когда специальное образование является обязательным условием допуска к определенной работе (медицинский персонал, водители и т. д.). Когда исполнение обязанностей требует от работника специального образования, то основанием для расторжения с ним трудового договора (контракта) является отсутствие у данного работника документов, подтверждающих его квалификацию: диплом, свидетельство, удостоверение и т. д.

Невысокий уровень квалификации работника ввиду непродолжительности трудового стажа не может служить причиной для расторжения с ним трудового договора.

Факты несоответствия работника должны быть доказаны администрацией и документально подтверждены, поэтому их следует фиксировать в актах, приказах, распоряжениях и т. д. Все факты и документы, подтверждающие несоответствие определенного работника занимаемой должности или недоступную его квалификацию, должны носить исключительно объективный характер и учитывать все обстоятельства дела при оценке обоснованности увольнения:

- В случае увольнения работника на основании п. 2 ст. 33 КЗоТ администрации необходимо помнить, что применение такой меры является крайним средством. Предварительно необходимо оказать работнику возможную помощь, организовать, например, его обучение или переобучение, предоставить другую работу. И только в случае отказа от предложений администрации работник подлежит увольнению по п. 2 ст. 33 КЗоТ.

- Увольнение в связи с утратой доверия, а также увольнение за аморальные поступки лиц, осуществляющих воспитательные функции, не могут быть применены в качестве основания для увольнения по данной статье КЗоТ, поскольку являются основаниями для прекращения трудового договора (контракта) с некоторыми категориями работников по ст. 254 КЗоТ. Во всех случаях, когда администрация принимает решение об увольнении работника за совершение аморального поступка, обвинения в его адрес должны быть доказаны и подтверждены конкретными фактами.

Пункт 3 ст. 33 КЗоТ регламентирует увольнение работника по инициативе администрации ввиду систематического неисполнения без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудовым договором (контрактом) или правилами внутреннего трудового

распорядка, при условии, что к данному работнику ранее уже применялись меры дисциплинарного взыскания.

К нарушениям трудовой дисциплины относятся:

- отсутствие работника без уважительных причин на рабочем месте в пределах трех часов в течение рабочего дня;
- отказ без уважительных причин от выполнения трудовых обязанностей в связи с введением, заменой или пересмотром норм труда – при извещении об этих изменениях не менее чем за один месяц (ст. 103 КЗоТ);
- отказ или уклонение без уважительных причин от медицинского освидетельствования работников некоторых профессий, а также отказ от прохождения в рабочее время специального обучения или сдачи экзаменов по технике безопасности (п. 24 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 22 декабря 1992 г.).

В приказе об увольнении работника по п. 3 ст. 33 КЗоТ администрация обязана указать, какие конкретно проступки совершил высвобождаемый работник на момент увольнения, зафиксировать дату совершения проступка. Подобные приказы объявляются работнику, на которого налагается взыскание, под личную подпись. Предварительно, до выпуска приказа о наложении взыскания, с работника необходимо потребовать письменное объяснение его проступка.

В случае несогласия работника с решением администрации об увольнении по п. 3. ст. 33 КЗоТ уволенный может обратиться в судебные органы с иском о восстановлении его на прежнем месте работы.

Пункт 4 ст. 33 КЗоТ определяет порядок и основание для увольнения работника по инициативе администрации за прогул без уважительных причин.

При этом не является прогулом использование работником дней отдыха в случае, когда администрация вопреки закону, отказала в их предоставлении, и время использования работником таких дней не зависело от усмотрения администрации.

Если работник переведен на другую работу и при этом были соблюдены требования действующего законодательства, но данный работник не явился на работу без уважительных причин, такое поведение работника рассматривается как прогул. Когда работник был переведен на другую работу с нарушением требований закона, то отказ от выполнения трудовых обязанностей на новом месте работы нельзя считать прогулом.

Если имеет место необоснованный отказ от перевода на новое место работы, то администрация имеет право уволить этого работника по п. 4

ст. 33 КЗоТ только в том случае, когда он не является на новое место работы.

Работник может быть уволен администрацией за появление на рабочем месте в нетрезвом виде по ст. 38 КЗоТ, которая определяет проступок в каждом конкретном случае, но не за прогул по ст. 33 КЗоТ.

Если администрация предприятия издает приказ о работе в выходные дни, соблюдая при этом требования законодательства, в частности, ст. 63 КЗоТ, а работник не является на работу, то такое поведение квалифицируется как прогул без уважительных причин и подпадает под действие п. 4 ст. 33 КЗоТ, т. е. увольнение за прогул.

Пункт 5 ст. 33 КЗоТ определяет порядок и основания для увольнения работника по инициативе администрации в случае неявки на работу в течение более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности (за исключением отпуска по беременности и родам). Сложение отдельных периодов, в течение которых работник был нетрудоспособен, не допускается. В том случае, когда причиной временной нетрудоспособности является заболевание туберкулезом, за работником сохраняется рабочее место в течение 12 месяцев.

Пункт 6 ст. 33 КЗоТ предусматривает порядок увольнения по инициативе администрации работника, принятого на место восстановленного на работе работника, ранее выполнявшего эту работу. В качестве увольнения эта статья может применяться в двух случаях:

- когда администрация заранее предусматривает (или обязана предусматривать) возвращение на работу работника, ранее выполнявшего определенные трудовые обязанности (действительная военная служба, отпуск по уходу за ребенком в соответствии со ст. 167 КЗоТ и т. д.);
- когда восстановление работника на прежней работе заранее не предусмотрено (восстановление на работе по решению суда, освобождение от уголовной ответственности в связи с отсутствием вины и т. д.).

Чтобы избежать конфликтных ситуаций в первом случае, можно поступить следующим образом. Если заранее известно о возможном возвращении прежнего работника, то в этом случае с вновь принятым работником можно заключить срочный трудовой договор (контракт).

Пункт 7 ст. 33 КЗоТ определяет порядок и условия увольнения работника по инициативе администрации в связи с появлением на рабочем месте или на территории предприятия, где должен выполнять свои трудовые обязанности, в нетрезвом виде, в состоянии наркотического или токсического опьянения. Нетрезвое состояние работника либо наркотическое или токсическое опьянение могут быть подтверждены как медицинским заключением, так и другими видами доказательств.

Пункт 8 ст. 33 КЗоТ предусматривает права администрации на расторжение трудового договора (контракта) с работником, совершившим по месту работы хищение (в том числе мелкое) государственного или общественного имущества, установленное вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, в компетенцию которого входит наложение административного взыскания или применение мер общественного воздействия.

Статья 254 КЗоТ определяет дополнительные основания для прекращения трудового договора некоторых категорий работников при определенных условиях.

Необходимо помнить, что во всех приведенных случаях не допускается увольнение работника (в том числе сезонного и временного) в период временной нетрудоспособности (кроме увольнения по п. 5 ст. 33 КЗоТ) и в период пребывания в ежегодном отпуске.

Законодательством предусмотрены особые условия досрочного расторжения трудового договора (контракта) по инициативе администрации для сезонных, временных и некоторых других категорий работников (ст. 253 КЗоТ).

## 5. Увольнение в связи с сокращением

Процесс увольнения независимо от того является он увольнением по инициативе администрации или по сокращению штатов или из-за каких либо проблем предприятия, всегда невероятно болезненный. В случае необходимости проведения массовых увольнений необходима проработка мельчайших деталей этой процедуры. Ликвидация предприятия или проведение мероприятий по сокращению численности или штатов в большинстве случаев ведут за собой высвобождение работников. Процесс увольнения по инициативе администрации при отсутствии вины работника (ст. 33 КЗоТ, п. 1, 2, 5, 6), протекает достаточно напряженно с возникновением спорных и конфликтных ситуаций.

О предстоящем высвобождении работников необходимо предупредить персонально, под расписку, не менее чем за два месяца. Отсчет календарных двух месяцев ведется со дня, когда работника уведомили о предстоящем увольнении.

Работнику, предупрежденному о предстоящем увольнении, работодатель обязан предложить другую работу на этом предприятии, которая соответствует его специализации и квалификации, если такая возможность существует, или любую другую работу.

Предложение о смене места работы рекомендуется делать в письменной форме и при этом следует ознакомить работника со всеми возможными вариантами трудоустройства, причем такие предложения необходимо

делать не менее трех раз. Первое место работы предлагается одновременно с предупреждением о предстоящем увольнении, а последнее в конце двухмесячного срока, что дает возможность работнику изменить свое первоначальное мнение.

Если высвобождаемого работника не устраивает предложение администрации предприятия, он имеет право выбрать свое место работы, обратившись на другие предприятия, или воспользоваться услугами других служб.

Высвобождаемым работникам, которых переводят на другую работу на том же предприятии (при наличии согласия работника), предоставляются льготы и компенсации на новом рабочем месте в соответствии с действующим законодательством на общих основаниях. Так, при переводе работника на другую постоянную менее оплачиваемую работу, за ним сохраняется его прежний средний заработок в течение двух недель со дня перевода (ст. 95 КЗоТ).

Администрация предприятия не позднее, чем за два месяца до увольнения работника обязана сообщить в установленной форме местному органу службы занятости о предстоящем высвобождении каждого работника. При этом указывается профессия работника, его специальность, квалификация и размер заработной платы.

В соответствии со ст. 40.3 КЗоТ работники, высвобождаемые с предприятий при расторжении трудового договора (контракта) в связи с ликвидацией предприятия или в связи с осуществлением мероприятий по сокращению численности или штатов, имеют право на получение выходного пособия в размере среднего месячного заработка. За ними также сохраняется средняя заработная плата на период трудоустройства.

Выплата высвобожденному работнику средств в виде выходного пособия и сохраняемой средней заработной платы в период трудоустройства является обязательной.

Помимо выплаты выходного пособия и сохранения среднего заработка на время трудоустройства на этот же период за высвобождаемым по п. 1 ст. 33 КЗоТ работником сохраняется непрерывный трудовой стаж работы.

В трудовую книжку работника при этом вносится запись со ссылкой на соответствующий пункт конкретного нормативного акта, определяющего вопросы приема и увольнения работника.

Оформление увольнения работников производится по следующей схеме (см. схему 6).

Схема 6

## Схема документирования при увольнении работника



Для оформления увольнения работника необходимо его заявление об увольнении работника, которое он пишет за две недели до предлагаемого срока увольнения с работы и предоставляет его на согласование руководителю (ст. 31 КЗоТ РФ).

На основании заявления об увольнении руководитель предприятия издает приказ по личному составу об увольнении, в соответствии с которым делается запись в трудовой книжке и в личной карточке ф. Т-2. Копии приказов поступают в личное дело работника и в бухгалтерию, где на основании приказа производится полный расчет с работником.

Записи о причинах увольнения необходимо производить в трудовой книжке в точном соответствии с формулировками действующего законодательства и со ссылкой на соответствующую статью, пункт закона.

Запись об увольнении в трудовой книжке работника производится с соблюдением следующих правил: в графе 1 ставится порядковый номер записи, в графе 2 – дата увольнения, в графе 3 – причина увольнения, в графе 4 указывается, на основании чего внесена запись, – приказ (распоряжение), его дата и номер. Днем увольнения считается последний день работы.

При переходе на выборную должность в графе 3 делается запись: «Уволен в связи с избранием на выборную должность в такую-то организацию, п. 5 ст. 29 КЗоТ РФ».

При назначении пенсии по старости, пенсии за выслугу лет в трудовой книжке в разделе «Сведения о назначении пенсии» органами социального обеспечения ставится штамп «Пенсия назначена».

Администрация обязана выдать рабочему или служащему его трудовую книжку в день увольнения с внесенной в нее записью об увольнении.

При задержке выдачи трудовой книжки по вине администрации работнику выплачивается средний заработок за все время вынужденного прогула. Днем увольнения в этом случае считается день выдачи трудовой книжки. О новом дне увольнения издается приказ и вносится запись в трудовую книжку работника. Ранее внесенная запись о дне увольнения признается недействительной.

Пересылка трудовой книжки почтой с доставкой по указанному адресу допускается только с согласия рабочего или служащего.

#### 6. Секреты увольнения, как «—» превратить в «+»

Несмотря на правовую защиту работника, сообщение об увольнении чаще всего вызывает стресс, независимо от того ожидалось оно или нет. Стресс может вызвать у человека различные психологические реакции, с которыми необходимо помочь ему справиться.

Вот несколько советов, как справиться с психологическими последствиями увольнения:

1. Если вы испытываете разочарование, то помните, что уныние есть грех. Ни в коем случае не впадайте в отчаяние. Размышляя о причинах увольнения, постарайтесь не впасть ни в самобичевание, ни в праведный гнев. И то и другое непродуктивно, поскольку обращено в прошлое. Конечно, необходимо проанализировать ошибки, но не для того, чтобы найти доказательства своей несостоятельности. Нужно объективно оценить реальность, и не ставить перед собой неосуществимых целей.

2. Если вы испытываете неверие в свои силы, чувство ущербности, то, вероятно, ваша реакция вызвана гипертрофированным стремлением к совершенству и иллюзией всемогущества. Не делайте из мухи слона. Неужели все ваши успехи перечеркиваются одним-единственным приказом об увольнении?

3. Если вы испытываете пассивность и беспомощность, то вы поспешили сдаться без боя. Определите для себя несколько приемлемых вариантов работы и составьте план ее поиска. Посоветуйтесь с друзьями, обратитесь к специалистам служб занятости. Запретите себе говорить фразу: «Это бесполезно».

4. Если вы испытываете бессмысленную активность, прекратите шарахаться из стороны в сторону, восстановите последовательность своих шагов. Для начала спланируйте завтрашний день и постарайтесь четко следовать составленному плану. Нужно сформулировать для себя позитивные и реалистичные цели, сконцентрироваться на них и твердо их добиваться.

5. Если вы испытываете пессимизм и чувство безнадежности, не бойтесь отойти от привычных стереотипов, учитесь всему, чему вы можете

научиться. Возможно, в будущем вы окажитесь работодателем для тех, кто вас вчера уволил. Не забудьте им сказать за это спасибо!

6. Если вы испытываете чувство одиночества и социальной изоляции, подумайте над тем, что, возможно, ваши отношения с друзьями строились на основе поверхностной социальной общности. Чтобы найти бескорыстных друзей, попробуйте сами относиться к другим бескорыстно.

7. Если вы испытываете чувство обиды и жажды мести к тем, кто вас уволил, то подумайте: будете ли вы счастливы оттого, что причините им неприятности? И какой ценой вам придется за это заплатить? Может быть, лучший способ доказать несправедливость их решения – это преуспеть на новом месте, добиться большего, чем от вас ожидали? Дерзайте!

8. Если вы испытываете злобу и ненависть ко всему миру, то знайте, это результат искажения мышления в ситуации кризиса. Вы воспринимаете только реальности, соответствующие вашему настроению. Возможно, окружающие готовы оказать вам помощь, но ваше раздражение и враждебность их отпугивают.

Если вы не можете справиться с психологическими последствиями своими силами, даже прочитав эти рекомендации, обратитесь к психологу, он обязательно вам поможет. Удачи!

## Глава V

### Ключи к искусству управления

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Организация является развивающейся социальной системой, и к ней применимы все законы и принципы групповой динамики.

Успешность деятельности любой организации зависит от многочисленных факторов:

- Ключ к успеху в людях, которые всегда доступны для коллег, с которыми они работают и стараются помочь им возможно лучше выполнять возложенные на них обязанности. Они энергично и увлеченно трудятся, глубоко вникают в свое дело, напористы. Таких людей нужно немного. Сила их в том, что они знают, как давать поручения другим и как вдохновлять людей на дело.
- Они умеют выявлять «тонкие» места и определять приоритетные задачи. Такие люди помогают выявить динамику процесса, позволяющего формулировать проблему и выявить интересы участников

взаимодействия, выстроить «проблемное поле», в котором видение участников оказывается взаимосвязанным.

- Залогом успешной работы в современной организации, в том числе успешного восхождения по корпоративным ступеням, является совокупность качеств, которая в последние годы обозначается как «эмоциональный интеллект». Успешные руководители, по сравнению с неуспешными, тратят меньше времени на контроль исполнения, больше занимаются развитием команды и согласованностью работы и максимум усилий сосредоточивают на формирование стратегии.

Для руководителей высшего звена успех в большей степени зависит от интуиции, гибкости, оперативности, разносторонности, цельности и других личностных качеств, которые проявляются в реализации и развитии корпоративной политики. Предметом организационного развития является планируемый и управляемый процесс изменения организации, позволяющий максимально реализовать ее цели, при сохранении адекватности требованиям изменяющейся среды. Организация как группа проходит ряд стадий развития. Как и этапы развития человека, эти стадии имеют не только количественные, но и качественные различия. Стадии развития организации как группы определяют ее возможности, влияют на продуктивность, задают тот круг проблем, который оказывается в центре внимания ее членов. Условия успеха в осуществлении перемен в организации. Основной задачей управления организацией является использование противоречий, возникающих между системообразующими факторами, для ее выживания, интеграции и развития. В зависимости от того, насколько лидерам удастся решить эту задачу, организация оказывается эффективной или неэффективной.

Становление и упорядочение современного российского бизнеса привело компании к необходимости определения уникальной миссии фирмы, индивидуального корпоративного стиля и создания норм корпоративной культуры организации. Все это способствует развитию организации, а главное, достижению успеха.

Так как успех компании зависит от людей в ней работающих, то забота об этих людях, их обучение, продвижение в карьере, развитие мотивационной сферы, дает толчок к дальнейшему развитию каждого сотрудника, активизацию желания совершенствоваться, а следовательно – двигаться вперед, к успеху.

Разница между посредственной компанией и выдающейся заключается и в том, насколько руководитель умеет внимательно слушать своих сотрудников. Компания ничего не достигнет, если взвалит всю умственную работу только на руководство. В компании каждый должен вносить свой посильный вклад, и вклад работников нижнего звена не должен ограничиваться только физическим трудом. В успешной компании сотрудники вносят предложения, которые рассматриваются и лучшие из них внедряются. Таким образом, создается атмосфера

самотивации и самостимуляции, и именно молодые сотрудники, приспособленные к быстро меняющемуся рынку, дают реальный импульс к развитию новых технологий.

- При допущении ошибки глупо искать сразу, кто допустил ошибку, следует быстро выявить ее причины и ликвидировать последствия. Если человека, который совершил ошибку, опозорить и лишить его возможности сделать карьеру, он может потерять стимул на всю оставшуюся жизнь. Если же выяснить причины ошибки и сообщить о них, человек, допустивший ошибку, никогда ее не забудет, и не повторят другие.

- Для достижения успеха необходимо ставить большие, но реальные цели, потому что к маленькой цели ведет только один путь, а к большой – много путей. Правильный выбор миссии, развитие корпоративной культуры, методов управления, дает возможности для достижения поставленных реальных целей.

В теории все это выглядит прекрасно, но реальная жизнь может просто не укладываться в эту схему, и в какой-то момент приходится довериться интуиции, пойти на риск. Во-первых, потому, что даже правильное решение оборачивается ошибочным, если оно принято слишком поздно. Во-вторых, потому, что, как правило, такой вещи, как абсолютная уверенность, не существует. Если нет на руках всех фактов, иногда следует опираться на собственный опыт, руководствоваться внутренним чутьем.

Однако теперь уже существует новое поколение бизнесменов, которые с опаской относятся к интуитивным решениям. Отчасти они правы. В нормальных обстоятельствах интуиция не является достаточным основанием для того, чтобы предпринимать практические шаги. Но многие из этих людей бросаются в другую крайность. Они полагают, что всякую хозяйственную проблему можно структурировать и свести к анализу типичной хозяйственной ситуации. Этот метод не всегда применим к деятельности компании. Поэтому известная степень риска совершенно необходима.

Вопреки тому, что утверждают учебники, самые важные решения в корпорациях фактически принимаются не коллективными органами, не комитетами, а отдельными лицами. Окончательное решение принимает только одно лицо, оно и несет за него ответственность. Умение принимать своевременное правильное решение, свойственно не каждому человеку, тот, кто это может делать, всегда добьется успеха.