

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАНЯТОСТЬ И ТРУДОУСТРОЙСТВО

3. Ю. ПЕТРОВА. Что дороже: люди или деньги?
6. Л. ГАРУЗОВА. Бальзаковский возраст в цене

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

8. И. УГРЮМОВА. Кадровик ищет работу...
12. М. МЕСНЯКИН. Нарращиваем потенциал
16. М. СУМЕРСКИЙ, В. БУЛАХОВ. От кадрового менеджмента - к качеству рабочего места
21. И. ВАРДАНИЯ. Рынок диктует
24. М. РОЖДЕСТВИНА. Тендер как гарант надежного выбора
26. А. ЯКИМОВ, С. ЗАКАТИН, В. ТАБОЛИН. Сертификат соответствия - барьер непрофессионализму

ГОССЛУЖАЩИЕ

31. И. МАРЧЕНКО. Успешные менеджеры: как ими становятся?
34. Е. ЕЛЕНЧАК. Инновации кадровых технологий

Я РУКОВОДИТЕЛЬ

38. Н. БУКИНА. Неформальный подход к выбору стиля управления
43. Ю. ДОНЦОВА. Актуальные проблемы мотивации офисных работников

ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ

47. Е. КРЮКОВА. Корпоративная учеба: поощрение или наказание?
51. Д. МАЛЮГИН. Определяем моральные качества
54. Ж. ПОПОВА. Тест на доброжелательность соискателя

ВАШ ПЕРСОНАЛЬНЫЙ КОМПЬЮТЕР

56. Б. ЧЕРНИКОВ, О. МЕДВЕДЕВА. Adobe Acrobat: панели инструментов

УЧЕБА И ПОДГОТОВКА

62. **Е. БОРИСОВА.** Долгосрочная программа обучения
67. **Н. ЛЕОНОВ, Д. БОРОВИКОВ.** Типы корпоративного поведения
71. **Э. ГИМАДЕЕВ.** От руководителя до кладовщика...
74. Справочно-информационный раздел: Семинары, тренинги
Новые книги: рецензии и аннотации

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

81. **А. КРАСАВИН.** Руководитель организации и делопроизводство
85. **И. ГУЩИНА.** Аттестация. Образцы документов
93. **Т. МАРКОВА.** Копия трудовой книжки, справка, доверенность...
96. **Л. ДОРОНИНА.** Кадровый документ: двойная система учета
97. **А. КРАСАВИН.** И все же - Росархив

ПРАВА И ПРАВО

98. Документы, консультации, ответы на вопросы

ВНИМАНИЮ АВТОРОВ ЖУРНАЛА!

Для выплаты гонорара за опубликованный материал просим вас вместе с оригиналом представлять в редакцию следующие данные: фамилия, имя, отчество; год рождения, месяц, число. Паспорт: номер, когда и кем выдан; почтовый адрес с индексом; страховое свидетельство пенсионного фонда, ИНН. Для иногородних: вам необходимо указать реквизиты банковского счета, на который будет переведен гонорар.

По вопросам размещения рекламы в журнале
«СЛУЖБА КАДРОВ И ПЕРСОНАЛ»
обращаться к Орловой Татьяне Юрьевне.
Телефон/факс: 120-25-31; e-mail: pich@umail.ru

Журнал зарегистрирован
МПТР России
ПИ № 77-15786
Номер подписан в печать
10.10.2006.
Заказ № 280.
Учредитель и издатель:
ЗАО Редакция журнала
«Охрана труда
и социальное страхование»

Адрес редакции:
117393, Москва, ул. Гарибальди,
д.24, корп.3
E-mail: ohranatruda@umail.ru
www.otiss.ru
Тел/факс: 120-25-31
Телефон для справок:
(495) 120-20-92

© ЗАО Редакция журнала
«Охрана труда
и социальное страхование»

Журнал отпечатан
в ООО «Астра-полиграфия». 121019,
Москва, Филипповский пер., 13.

За достоверность сведений,
указанных в рекламных
объявлениях, ответственность
несут рекламодатели.

Рукописи не рецензируются
и не возвращаются.
Точка зрения редакции может
не совпадать с мнением авторов
публикаций.

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ:

Елена Крюкова
Жанна Попова
(литературная группа)
Анастасия Берг (информация)
Роман Антонов (рисунки)
Наталья Акумова
Ольга Степанова
Ольга Куприянова
(набор, верстка, корректура)

ные индивидуальные собеседования и анкетирование руководителей. Вопросы анкеты касались в первую очередь того, какие результаты обучения наиболее полезны в практической работе.

ПОДВОДЯ ИТОГИ

Опыт разработки программы долгосрочного обучения для Группы компаний «Май» показал:

- В основе успеха программы лежит заинтересованность и твердая позиция руководства. Во многих организациях благие начинания служб персонала по обучению руководителей терпят крах из-за безразличия руководителей производственных подразделений.

- Важно определиться с целью обучения. Нет цели - нет проекта.

- Параллельно с обучением руководителей целесообразно проводить обучение линейного персонала.

- Необходим профессиональный подход, в основе которого заложены те же принципы, что и в основе любой производственной деятельности: понимание и формулирование задачи, разработка программы для решения этой задачи, решение организационных вопросов, планирование внедрения и сопровождения.

Е. Борисова,
генеральный директор
ООО «Ю-Консалт»,
г. С.-Петербург

Типы корпоративного поведения

В статье, опубликованной в предыдущем номере журнала, рассматривались модели поведения сотрудников с точки зрения их эффективности. Рассмотрим теперь типы корпоративного поведения работников (ТКП).

«Лояльный». Полностью отдается работе, так как осознает возможность реализации своих интересов. Система поощрений и наказаний в организации дает ему возможность эффективно организовать свое поведение, задавая ориентиры. Он испытывает ощущения удовольствия, комфорта в системе связей и отношений организации, дружелюбен и открыт в общении. В своих действиях решителен, проявляет высокую долю самостоятельности, при этом система контроля для него носит сбалансированный характер - самоконтроль сочетает с внешним контролем, принимая последний как важную состав-

ную часть своей деятельности. В сложных ситуациях предпочитает компромиссное поведение.

Приоритетом для него является работа, и отношения он выстраивает в соответствии с ней.

Для данного ТКП характерно принятие организации со всеми ее особенностями и требованиями, и организация, в свою очередь, принимает его как значимого сотрудника. Это формирует у него лояльное отношение к организации.

«Пластичный». Исходит из того, что для реализации интересов организации возможно использование любых средств.

При этом карьера и высокая зарплата для него остаются значимыми факторами деятельности. Такой работник хорошо осознает границы свободы-несвободы, очень хорошо чувствует степень допустимого, дистанцию в отношениях. При этом установление системы отношений в организации такой работник использует как метод структурирования своей деятельности.

Ориентирован на результат, достижения, при этом оценке окружающими его методов не придает особого значения, но старается учитывать. Свое поведение строит исходя из условий ситуации. При этом использует разные стратегии: может сотрудничать или пойти на конфликт, может упорно решать проблему либо гибко приспособиться к сложившимся условиям.

«Доминирующий». Основой его эффективности является получение удовольствия от хорошего выполнения своей работы. При этом он осознает свою принадлежность организации, но стремится выйти из-под внешнего контроля. Средством же контроля для него является собственное желание сделать работу наилучшим образом. Это подчас вызывает у него напряжение, он может быть настроенным, в отношениях проявлять замкнутость, отчужденность.

Как правило, такой работник эмоционально устойчив, обладает высокими волевыми качествами, способен быть лидером. Проявляет доминантность, авторитаризм в отношении своей профессиональной деятельности, однако за рамками ее, в неформальных ситуациях, проявляет общительность, мягкость, открытость. Это позволяет окружающим включать его в совместную деятельность.

«Властный». Для такого работника наиболее характерно стремиться быть включенным в совместную деятельность, особенно если она носит творческий характер. Это повышает его заинтересованность в процессе и результатах деятельности, усиливает чувство сопричастности к жизни организации. Он общителен, но желает сам определять развитие ситу-

ации. При невозможности реализовать лидерский потенциал, испытывает раздражение, может быть подавлен. Легко становится лидером в группе, где деятельность связана с риском, соперничеством. При этом, если его ожидания относительно внимания к его личности и действиям оправдываются, он способен передавать часть активности, положительно относится к тому, что его присоединяют и что его контролируют. В подобной обстановке такой работник становится уступчив, он склонен к компромиссам, разделяет нормы и ценности группы.

«Организованный». Основа данного ТКП - открытость отношений между руководителем и подчиненными. Эта ситуация воспринимается работником как дружелюбие, при этом он испытывает удовольствие и радость от общения. Сотрудник активен, ощущает собственную значимость. Однако постоянное подтверждение собственной значимости требует от него напряжения, появляется необходимость отстаивать свои позиции перед руководителем и подчиненными. Для решения данной задачи работник такого типа использует четкую самоорганизацию и структурирование своей деятельности. Он больше доверяет фактам, порой склонен к скептицизму, бережно относится к любой информации, структурирует и использует ее для повышения собственной эффективности в организации.

Типы корпоративного поведения среднеэффективных работников

«Контролируемый». Его деятельность эффективна, когда внимательное руководство соединяет интересы работника с интересами организации. Подобная ситуация отвечает его представлениям о своем месте в системе отношений, ему четко указывают, что он должен делать, при этом результаты деятельности для него значимы. Особенностью данного ТКП является разделение деловых и межличностных отношений.

В системе деловых отношений предпочитает контроль своей работы. Требования любого плана к деятельности воспри-

нимаются им положительно, способствуют его состоянию комфорта. Если требований нет, он либо перестанет выполнять работу, мотивируя это тем, что его, например, не предупредили и т. п., либо будет настойчиво добиваться, чтобы его «определили» в действиях.

В межличностных отношениях проявляет альтруистичность, даже сверхобязательность, демонстрирует готовность к самопожертвованию. Он стремится к сотрудничеству, учитывает интересы окружающих, однако в напряженной ситуации уходит от прямого контакта, склонен занимать выжидательную позицию.

В итоге его благополучное существование обеспечивается любыми видами контроля и четко организованного управления.

«Формально-деловой». Такой сотрудник ориентирован на структурирование отношений с руководителем. Это дает ему возможность точнее представлять границы допустимых действий, поскольку его направленность на реализацию интересов организации предполагает использование разных средств, методов, а организационные нормы их ограничивают.

Подобные отношения вызывают у него жажду деятельности, повышают его заинтересованность в различных аспектах своей работы, делают его решительным и открытым в действиях. Основным критерием оценки этих действий является их прибыльность, что находит отклик у окружающих - его считают значимым, компетентным.

В такой системе наиболее значимыми оказываются деловые отношения, формальное общение. Близкие, межличностные отношения оказываются неактуальными и реализуются в других жизненных ситуациях.

«Претенциозно-пассивный». Организацию, в которой работает такой сотрудник, он воспринимает как пространство для самореализации, где есть место для творчества, можно быть уверенным, спокойным, а работать в этой организации для него считается престижным и прибыльным делом.

Отношения могут быть конфликтными, так как такой работник не стремится к межличностным контактам. Эта сфера рассматривается им как инструмент для самопродвижения, причем он не склонен проявлять активность в установлении близких контактов. Считает, что окружающие должны сами оценивать его компетентность и стремиться включать его в совместную деятельность.

«Зависимый». Удовольствие от работы он получает, когда в организации существует четко определенная система поощрений и наказаний. Они задают ему систему поведения, а его изначальная настроенность на подчинение позволяет быть успешным в данной системе.

Ориентация в правилах позволяет ему легко включаться в отношения, проявлять заинтересованность в жизни организации, он открыт в отношениях, способен к сотрудничеству.

На него негативно действуют собственные ошибки и неудачи в работе, поэтому ему требуется помощь со стороны окружающих, доверие.

«Обособленный». Для данного ТКП характерна полная самоотдача работе, особенно когда предусмотрена материальная компенсация. Сопутствующее напряжение может вызывать раздражительность, конфликтность, внутренний дискомфорт. Это также касается различных препятствий в работе, противоречивых или чересчур сложных требований организации.

Самореализация для такого работника всегда обусловлена его высокой компетентностью, и он уделяет данному вопросу много внимания. Действуя продуманно, он стремится освободиться от контроля, полагаясь прежде всего на собственный опыт. Окружающие могут воспринимать его как нелюдимого, скептического человека, но это, скорее всего, внутренняя сосредоточенность, потребность просчитывать варианты своих действий.

Он в свою очередь рассматривает окружающих как возможных конкурентов, поэтому не склонен передавать им свой опыт, сотрудничает избирательно.

Типы корпоративного поведения низкоэффективных работников

«Приспосабливающийся». Для данного ТКП характерно первоначально сдержанное или даже враждебное отношение к организации. Работник ожидает неприятие, равнодушие по отношению к себе. Объясняется это тем, что во время периода адаптации ему необходимо будет усвоить и придерживаться ряда правил. Также организация ожидает от него эффективной реализации ее интересов. Такая ограниченность действий, сложность реализации собственных интересов провоцирует ощущение несамостоятельности, зависимости.

Решением данной проблемы для него является признание организацией его компетентности, значимости. В этом случае его работа становится привлекательной, результаты доставляют удовольствие. Поэтому данный работник активен, эмоционально устойчив и внимателен к рабочим взаимоотношениям.

Изучая обстановку, он вырабатывает для себя наиболее приемлемый вариант приспособления к корпоративным условиям.

«Расчетливый». Основным стимулом для работы в данном ТКП является система поощрения и наказания. Если для средне- или высокоэффективных работников данная система представляет собой ориентиры для изменения, совершенствования деятельности, то для низкоэффективных данная система - самоцель. Такой работник постарается спрогнозировать меру своей прибыли исходя из поощрений и меру своих усилий в соответствии с наказаниями.

Предпочитает индивидуальную, самостоятельную деятельность. В остальном открыто включается в общение, стремится быть привлекательным членом организации. Отношения с руководителем формирует на рациональной основе, при этом способен реально оценить свои возможности и рассчитать степень возможной ответственности. Знает свою «рыночную стоимость», в работе использует окружа-

ющих как средство достижения результата, либо стремится минимизировать контакты.

«Дистантный». Основное значение такой работник придает отношениям подчинения-руководства, которые носят для него двойственный характер. С одной стороны - это ограничения, необходимость выполнять инструкции, с другой - возможность разделить ответственность, минимизировать свои усилия в совместной работе.

Ситуация контроля вызывает у него раздражение, он способен проявлять безответственность, стремится освободиться. С другой стороны, его привлекает открытость в отношениях, возможность расширить свое влияние. В этом случае он удовлетворен, проявляет доверие к мнению другого.

Тем не менее, прежде всего, он склонен дистанцироваться, поддерживает авторитарный, агрессивный тип межличностных отношений, а в профессиональной деятельности ограничивает круг своей ответственности.

«Скептический». Такой работник считает, что для достижения результата в организации хороши все средства, а инструкции объясняют лишь принцип действий. Поэтому его подход - творческий, деятельный, но при этом аккуратный и порой отличается подозрительностью.

Цель организации для него выше отношений, поэтому в контактах избирателен, не склонен доверять чужому мнению. Независимость и скепτικότητα его действий позволяют ему многие задачи решать успешно, испытывая удовлетворение, кроме того, это дает ему возможность быть присоединенным к кругу значимых лиц, общаться с теми, кто обладает властью и принимает управленческие решения.

Его недоверчивость также позволяет ему уходить из-под контроля со стороны организации. Это создает у него впечатление престижности своего места. В итоге он проявляет активность только тогда, когда аргументацию своих действий считает исчерпывающей.

«Прагматичный». Свои перспективы в организации, в частности карьеру, связывает с материальными стимулами, повышением зарплаты. В своих действиях практичен, способен действовать хитростью, осторожен, сдержан. Тщательно планирует свои поступки, предпринимает меры от возможных неудач, поэтому наблюдателен к действиям других.

В достижении собственных целей последователен, организован. Хорошо контролирует свои эмоции и поведение. При этом свои действия соотносит с меркантильными, прагматичными устремлениями.

В отношениях ценит ощущение собственной значимости, в связи с чем проявляет ответственность, сосредоточенность. При этом склонен к индивидуальной деятельности, независим. Отношения

предпочитает строить на основе привлечения внимания к себе, но стремится занять доминирующую позицию.

Таким образом, работники каждого типа корпоративного поведения могут быть управляемыми, и организация может достигать поставленной цели. Знание данных типов поведения позволяет оптимизировать деятельность управленца и минимизировать его затраты на поиск эффективных методов управления персоналом.

Н. Леонов,

*доктор психологических наук,
профессор, зав. кафедрой социальной
психологии Удмуртского госуниверситета;*

Д. Боровиков,

*преподаватель кафедры социальной
психологии Удмуртского госуниверситета*

От руководителя до кладовщика...

Практика внутрифирменного обучения в ОАО «Татспиртпром»

С целью повышения эффективности работы руководителей и специалистов ОАО «Татспиртпром», внедрения передовых технологий, новых форм и методов работы разработана внутрифирменная система повышения квалификации кадров.

Требования к уровню квалификации руководителей и специалистов компа-

нии закреплены в должностных инструкциях. Требования эти раскрываются через такие понятия, как: специальность, полученная по диплому об образовании; стаж и опыт работы в данной должности; знания, умения и навыки, необходимые для выполнения функций по должностной инструкции.

Надо сказать, стремление к обучению, профессио-

нальному росту и способность соответствовать требованиям времени становятся ключевыми компетенциями руководителей и специалистов. Это обусловлено непрерывными изменениями условий работы и усложнением задач, стоящих перед отраслью и перед каждым работником, изменениями в законодательстве, внедрением новой