

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЗАНЯТОСТЬ И ТРУДОУСТРОЙСТВО

3. **П. ШУХМАН, Е. ЕВСТЮХИНА.** Коммерческий директор - самый дорогой кадр
7. **А. ЕГОРШИН, Н. АБЛЯЗОВА.** Экономическая активность населения

### ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

15. **Е. БОРИСОВА.** Как обучить наставника
19. **Л. КАЛАШНИКОВА, А. КАЛАШНИКОВ.** Инвестиции в персонал приносят результаты
23. **Д. ПОПОВ.** Молодежные программы
27. **О. ВОДОВСКОВ.** Как завербовать «силовика»?

### ГОССЛУЖАЩИЕ

29. **В. ЛУКЬЯНЕНКО.** Новые задачи и приоритеты

### Я РУКОВОДИТЕЛЬ

34. **И. СВИРИНА.** Аттестация как механизм
39. **С. КРАСНОВА.** Бумеранги возвращаются

### ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ

42. **Е. КРЮКОВА.** По коридорам бродят слухи...
47. **С. КРАСНОВА.** «СОВА» - свойственна зрелой личности
52. **Ж. ПОПОВА.** Уровень стресса кандидата
53. **А. БЕРГ.** Если вы опоздали на работу...

### РЕДАКЦИЯ И РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

**Александр Горбатов**  
*шеф-редактор*

**Николай Шиян**  
*заместитель  
шеф-редактора*

**Николай Соляник**  
*заместитель  
шеф-редактора*

**Максим Топилин**  
*руководитель  
Федеральной службы  
по труду и занятости*

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

**Михаил Бубнов**  
*начальник управления  
нормирования труда  
ООО «Волготанкер АМС»*

**Константин Бушланов**  
*начальник управления  
персонала ОАО «Аэрофлот»*

**Виктор Травин**  
*директор Школы кадро-  
вого менеджмента АНХ  
при Правительстве РФ*

**Александр Турчинов**  
*зав.кафедрой госслужбы и  
кадровой политики РАГС  
при Президенте РФ, доктор  
социологических наук,  
профессор*

**Валерий Щегорцов**  
*президент Академии  
социально-технологических  
наук, доктор философских  
наук, профессор*

## УЧЕБА И ПОДГОТОВКА

54. **Н. ЛЕОНОВ, Д. БОРОВИКОВ.** Эффективный сотрудник: модели поведения
58. **Е. СВЕТИКОВА.** Сколько стоит работник?
61. **Е. КРЮКОВА.** Инструмент управления - циклограмма
65. **М. РОГАЧЕВА.** Риск-менеджер: новая и перспективная профессия
69. **Л. ГАРУЗОВА.** Разучились писать
72. **Справочно-информационный раздел:** Семинары, тренинги, конференции, выставки  
Новые книги

## ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

81. **Г. МОЛЬКОВ.** Оформление компьютерных документов
86. **А. КРАСАВИН.** Реквизиты проставляет руководитель
91. **Л. ДОРЕНИНА.** Составление и оформление акта
96. **О. ГОВОРУХИН.** Наименование ведомств: полное и сокращенное

## ПРАВА И ПРАВО

100. **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  
13.09.2006.  
Заказ № 269  
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.

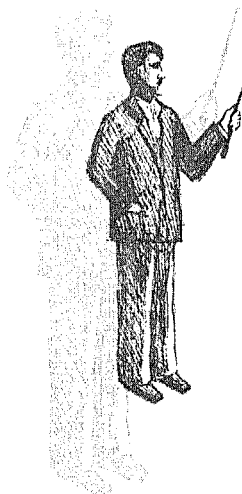
За достоверность сведений,  
указанных в рекламных  
объявлениях, ответственность  
несут рекламодатели.

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)



# Эффективный сотрудник: модели поведения

Одной из важнейших проблем для руководителя всегда оставалась и остается проблема эффективности в управлении персоналом. Говоря о работнике, чаще всего в понятие эффективность вкладывают экономический смысл, а эффективность понимают как отношение вложенных ресурсов к конечному результату. Подобная традиция была заложена в первых школах менеджмента, где основной вопрос для руководителя заключался в методах повышения производительности труда.

Однако сегодня необходимо учитывать социально-психологические факторы эффективности, связанные с обоюдным оправданием ожиданий как со стороны организации, так и со стороны сотрудника. Организация предъявляет требования кандидату на вакантную должность, а кандидат, в свою очередь, имеет возможность заявить о своих амбициях и желаниях при приеме на работу.

Говоря об эффективности работника, мы сталкиваемся с рядом дилемм. Прежде всего, это дилемма производительности и удовлетворенности. Дело в том, что управленческие науки детально разрабатывали вопрос производительности, занимаясь психологическими аспектами деятельности в меньшей степени. **Можно с уверенностью говорить, что современный арсенал средств добиться от работника «производительности не ниже среднего» настолько богат, что возникает сомнение в необходимости его дальнейшей разработки. В то же время неудовлетворенность одних работников часто соседствует с удовлетворенностью других в одной и той же**

**организации.** Это требует своего объяснения и поиска адекватных методов повышения мотивации сотрудников.

Еще одной дилеммой является различие между результативностью работника и его привлекательностью. Данная дилемма ярко проявляется в попытке подобрать эффективного работника, основываясь на его опытности, которая почему-то измеряется в годах работы! Конечно, работник, который пять лет работал по специальности, выглядит привлекательнее молодого специалиста, однако у молодого специалиста может быть целый ряд положительных черт, среди которых окажется, например, быстрая обучаемость, гибкость поведения и т. д., что обеспечивает ему не меньшую результативность.

Следующей дилеммой является отношение индивидуальных представлений о своей профессиональной деятельности работника и реальных условий, в которых организация ему предлагает реализовать свой потенциал. Эту проблему сегодня решают как проблему адаптации работника. Для психологических исследований данная проблема, пожалуй, является наи-

более привлекательной, так как дает возможность выявить законы и закономерности поведения эффективного работника.

Рассматривая проблему эффективности, мы выходим на соотношение организации и работника. Все определения категории эффективности включают в себя такие понятия, как соотношение ресурсов и результата, исходного состояния и конечного состояния, поставленной цели и степени ее достижения и т. д. Если принять во внимание то, что любой человек в процессе профессионализации формирует собственные представления о своей будущей работе, то мы можем представить **эффективность работника как степень соответствия его представлений об организации реальным условиям организации.** Ключевым понятием при изучении эффективного поведения сотрудников в нашем подходе является понятие *соответствие*.

В процессе профессиональной деятельности в сознании сотрудников происходит структурирование их опыта, представлений об организации, системе отношений, в которую они включены, что в конечном счете отражается в их когнитивных моделях поведения в организации.

В процессе организационного консультирования нами были выявлены и описаны модели поведения работников разного уровня эффективности. При рассмотрении результатов консультирования применялся научный анализ данных, использовались протоколы интервью и собеседований с работниками разного уровня эффективности и руководителями организаций разного типа.

Прежде чем перейти к описанию моделей поведения работников разного уровня эффективности, вам предлагается выполнить следующее задание.

*Представьте, что вы - руководитель организации и проводите важное совещание. На этом совещании вы выдвигаете ряд идей относительно дальнейшей ра-*

*боты предприятия, над которыми вы предварительно работали, готовили их к данному совещанию и в которых уверены. Внезапно слово берет один из ваших подчиненных, начальник отдела, и высказывается о том, что ваши предложения - нелепость, они только ухудшат положение предприятия и вообще непонятно откуда вы их взяли.*

*Ваши действия? (выберите вариант ответа)*

1. *Вы выскажете заинтересованность его выступлением и предложите ему подробнее изложить аргументы «против». Затем предложите всем остальным выступить критически.*

2. *Вы напомните ему о субординации, о том, что его задача - подчиняться, а думать над деятельностью организации - ваша. Поэтому он должен подчиняться и выполнять ваши распоряжения.*

3. *Вы выскажетесь, что ему платят деньги за то, чтобы он работал. Если задания не будут выполнены в срок, его отдел и его самого ждет депремирование.*

Каждый описанный вариант соотносится с моделью поведения работника определенной эффективности.

Первый вариант действий стимулирует высокую эффективность работника. Модель его поведения обозначена как «Межличностное общение» и состоит в том, что высокоэффективный работник стремится создавать широкую и структурированную систему отношений с окружающими. Для него важны все - от рядового работника до руководителя. Эти отношения он использует для того, чтобы постоянно получать информацию и корректировать свои действия. Постоянное общение дает ему возможность решить сложнейшее противоречие - своей работой высокоэффективный сотрудник стремится одинаково удовлетворять свои интересы и интересы организации. Другими словами, он продолжает жить на работе, в то время как другие работники в

своей организации работают, чтобы жить вне работы.

**Высокоэффективный работник обладает внутренней мотивацией, ему нравится сама работа и все, что с ней связано. Он готов брать на себя ответственность за неудачи и убежден, что достижения - результат его собственных усилий.**

Наконец, его поведение отличается креативностью. Он всегда ищет возможности пройти короткой дорогой к результату и, как правило, рассматривает варианты действий, выходящих за рамки инструкций.

Например, все знают, что нельзя ходить по железнодорожному полотну. Это опасно. Большинство принимает это к сведению и идет безопасным путем. Действия высокоэффективного работника предполагают, что он задаст вопрос «Почему?» компетентному человеку. Он узнает, что опасность состоит в том, что поезд может двигаться со стороны спины, остановить многотонный состав трудно, и он может сбить пешехода.

Высокоэффективный работник делает вывод: ядро проблемы - в трудности обнаружения поезда, поэтому все двигаются длинным путем. Значит, если предусмотреть возможность обнаружения поезда, то можно идти и по железнодорожным путям! Такой человек придумает «зеркала заднего вида», будет регулярно оглядываться, прислушиваться, сходить с рельсов на особо опасных участках, но пойдет короткой дорогой. Вследствие этого окажется у гипотетического результата раньше других.

Высокоэффективных работников в нашей выборке 18%.

Иначе организовано поведение среднеэффективного работника. В нашем исследовании их число составило 71% выборки.

**Среднеэффективный работник потенциально является высокоэффективным, так как его намерения связаны с удовлетворением интересов организа-**

**ции и своих собственных.** Однако в планировании и организации своих действий он исходит из личных интересов и потребностей, что более характерно для низкоэффективных работников. Такое балансирование между разными уровнями эффективности делает среднеэффективного работника важным объектом управления. При этом следует учитывать, что он подвержен воздействию внутриличностного конфликта, который основан на противоречии между желаемым и возможностями достижения желаемого вследствие ограниченности средств. Среднеэффективный работник удовлетворяет свои интересы опосредованно, включаясь в реализацию интересов организации, и ждет вознаграждения. Для этих сотрудников характерно типичное высказывание: «Я готов усиленно трудиться на благо своей фирмы, однако жду, что меня отметят и будут вовремя давать премию и повышать зарплату».

**В итоге среднеэффективный работник редко бывает полностью удовлетворен, у него формируется ощущение недооценки окружающими его вкладов. Чтобы справиться с этим конфликтом, он выбирает для себя модель поведения «подчинение». Поведение в целом приспособляющееся, уступчивое.**

Социологические опросы показывают, что руководители довольно часто стимулируют подчинение в организации (ответ № 2 в приведенной выше ситуации), поэтому данная модель является наиболее распространенной. В управлении подчиняющийся работник удобен организации, но руководителю приходится в большей степени брать ответственность на себя, расплатой за что является ограничение развития возможностей подчиненных и здоровье руководителя.

Ответ № 3 в предложенной ситуации символизирует стимулирование модели «прагматичный расчет» - модели поведения низкоэффективного работника.

**Основная цель деятельности низкоэффективного работника - реализация прежде всего своих интересов при сниженной значимости реализации интересов организации.** Стандартным для него является стремление сопоставить свои возможные затраты с предполагаемыми дивидендами. Типичным для него вопросом является: «Что я за это получу?», а аргументом отказа: «Мне за это не платят». Для него не важна ценность того или иного действия для организации, он подменяет ее количеством собственных усилий, что в итоге приводит к ситуации торга. Его работа - это обмен собственной деятельности на необходимые ему блага.

При этом он может быть очень производительным, если видит выгоду, не подвержен капризам. Сразу следует отказ, если предложение его чем-то не устраивает. Свое подчинение связывает с вознаграждением, и подобные условия могут быть выгодны для руководителя, который способен четко определить условия деятельности и компенсацию усилий этого работника.

Примерно 11% исследованной нами выборки составили низкоэффективные работники.

Из описания моделей поведения работников разного уровня эффективности можно определить основное ее проявление - готовность работника участвовать в жизни организации. Это делает его не только производительным, но и создает перспективы для развития организации. Работник, который проникся внутриорганизационными отношениями, способный мыслить организационными категориями и сопоставляющий свои действия с интересами организации, будет более эффективным руководителем. Он ответственно будет выполнять дополнительные задания, с удовольствием станет повышать квалификацию или терпеливо осваивать инновационные технологии во вне рабочее время и т. д.

Практика организационного консультирования руководителей разного уровня подтверждает высокую их заинтересованность в эффективном работнике. Разработка практических рекомендаций, связанных с повышением эффективности работника, позволяет сделать следующие выводы:

- всех работников организации можно считать эффективными;
- эффективность работника - отражение его потенциала, т. е. уровня сложности задач, которые он способен решать;
- оценка эффективности - это оценка степени соответствия данного работника корпоративным условиям его деятельности;
- эффективность работника определяется его возможностями адаптироваться в различных корпоративных условиях;
- высокоэффективный работник - это тот работник, который не только способен хорошо выполнять порученную работу, но и участвовать во внутренней жизни организации, что отражается в разных типах корпоративного поведения.

**Н. Леонов,**

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

**Д. Боровиков,**

*преподаватель кафедры социальной  
психологии Удмуртского госуниверситета*