

РАЗДЕЛ VI. ВИРТУАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

ГЛАВА VI.1. КАДРОВЫЙ ИНЖИНИРИНГ И МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ КОМПЬЮТЕРНОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВ ПЕРСОНАЛА УПРАВЛЕНИЯ

I. МОДЕЛИ, ПРИНЦИПЫ И СИСТЕМА ОЦЕНОК В ПЕРСОНАЛ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Объективный учет требований к руководителям, осознание, что только сочетание определенных качеств позволяет работнику стать руководителем, обеспечение активного участия граждан в подборе, оценке и выдвижении кадров являются основой, обеспечивающей успех в реализации кадровой политики. Критерий для всех выдвижений и перемещений один - оценка личностных, политических и деловых качеств, способностей, реальные достижения работника, его отношение к людям (рис. 6.1). На каком-то уровне сложности объекта управления, обстановки, в которой приходится принимать решение, работа по формированию и реализации кадровой политики начинает по своему смыслу приближаться к исследовательской деятельности. А поскольку последняя опирается на методологию, методы и соответствующие методики как на инструмент научного анализа, то и кадровая работа (особенно в условиях демократизации общества) должна иметь свой инструмент. В качестве нового удобного и простого инструмента предлагается методика компьютерного опроса кадров, графического отображения и анализа результатов комплексной оценки деловых, политических, личностных качеств руководителей [27].

Предлагаемая технология моделирования оценки качеств руководителей, персонала менеджмента [74] опирается на следующие основные принципы: **самостоятельности и цельности коллектива; единства деловых, политических и личностных качеств; гласности и комплексности оценок; сочетания количественного и качественного анализа; совмещения субъективных и объективных оценок; сочетания внутреннего и внешнего оценивания качеств; непрерывности и этапности осуществления оценок.** Объектом и субъектом оценки является трудовой коллектив, которому дано право оценивать кадры и выбирать руководителей. Обоснование необходимости проведения подобных исследований и внедрения разработанной методики в практику работы диктуется положением о том, что **"масса должна иметь право выбирать себе ответственных ру-**

ководителей. Масса должна иметь право знать и проверять каждый самый малый шаг их деятельности..." Кроме того, "широкие массы... гораздо легче учатся на своем собственном практическом опыте, чем из книг".

В основе разработанной методики опроса коллективов и обработки его результатов лежат **триады диаграмм - интегрированные портретные образы качеств коллективов, их руководящих органов и самих руководителей**. Портретный образ представляет собой кривую распределения качеств по количеству набранных голосов, полученную по данным социологического опроса коллектива, имитирующего процесс демократических выборов. Членам коллектива предлагается список, включающий определенные наборы деловых, личностных и политических качеств. В соответствии с этим списком, каждый из опрашиваемых в установленную графу рядом с указанным качеством вписывает фамилию и инициалы того человека, который, по его мнению, в большей степени обладает этим качеством.

Такой подход позволяет обработать полученные данные с помощью компьютера и на экран дисплея или графического принтера вывести портретные образы коллектива в различных срезах, в зависимости от поставленных задач. Ось абсцисс отражает независимую переменную - номера качеств (критерии), а ось ординат, соответственно, количество набранных голосов по каждому критерию. На графиках (рис. 6.2) в виде гладкой линии представлен интегральный образ рассматриваемого коллектива, в виде ломанной со звездочками - образ руководства данного коллектива. Кривая с прямоугольными маркерами характеризует распределение голосов одного из членов руководства.

Целесообразно сформировать портретные образы лиц, которые получили наиболее высокие оценки одновременно по различным группам коллектива. Каждая из этих групп получает определенную весовую оценку. Ранжирование выбранных кандидатур производится по набранным голосам. Кривые распределения качеств этих кандидатур сразу выделяются. Они находятся выше кривой, характеризующей модель качеств, построенной по минимально допустимому количеству голосов. При этом наибольший ранг получает более предпочтительная кандидатура. Очевидно, что значимости ответов членов коллектива будут различными. Они обладают разной компетентностью, опытом, знаниями и находятся между собой в различных связях и отношениях как формальных, так и неформальных. Однако все они имеют одинаковое право выбора и "голоса", который должен быть отдан какому-то конкретному человеку.

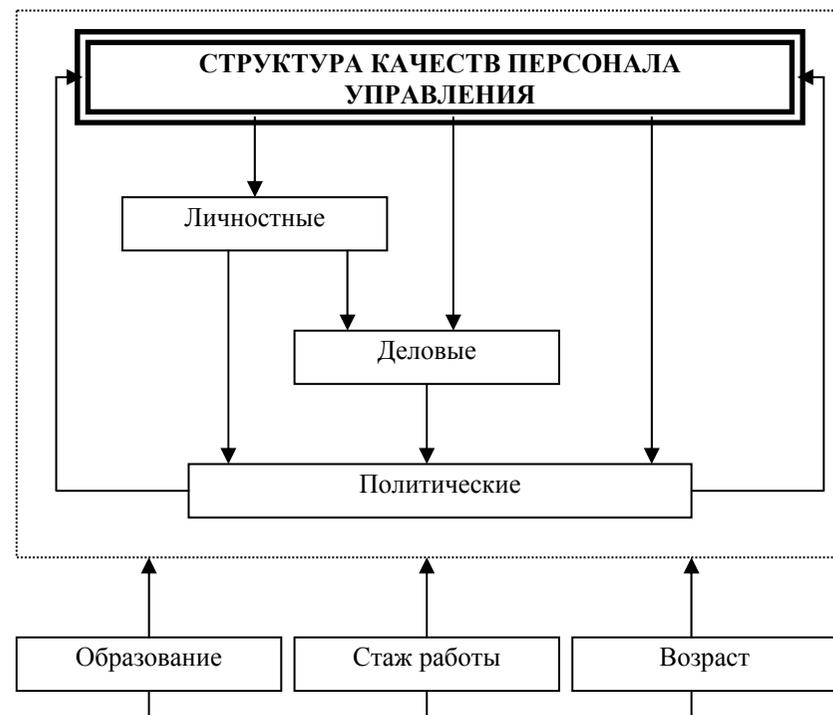


Рис. 6.1. Структура качеств персонала управления

Рассматриваемый подход носит характер анонимности. Метод пригоден и в случае, когда перед коллективом поставлена задача конкурсного выбора руководителей из предложенного списка кандидатур. В данном случае предвыборная кампания будет иметь цель ознакомить как можно больше и лучше субъектов оценки (выборщиков) с объектами оценки (кандидатурами). В отличие от других методов оценки качеств [154, 176, 187, 231, 255] (см. рис. 6.3, 6.4), портретный метод характеризуется большей объективностью, целостностью, высокой степенью наглядности. Он позволяет эффективно выделять особенности, связанные со специализацией работника, фиксировать динамику их изменений, классифицировать и систематизировать вариации качеств, получать и анализировать не только образ руководителя, но одновременно и образ коллектива, его качественную модель.

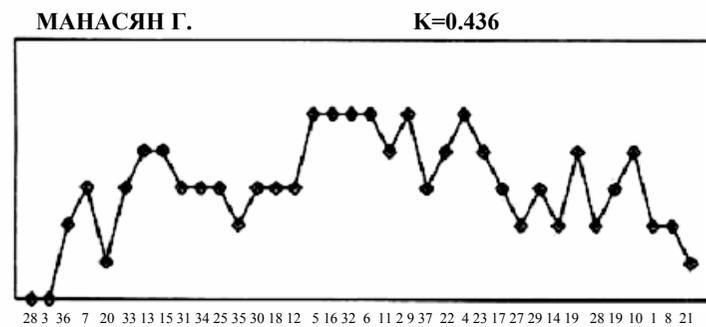
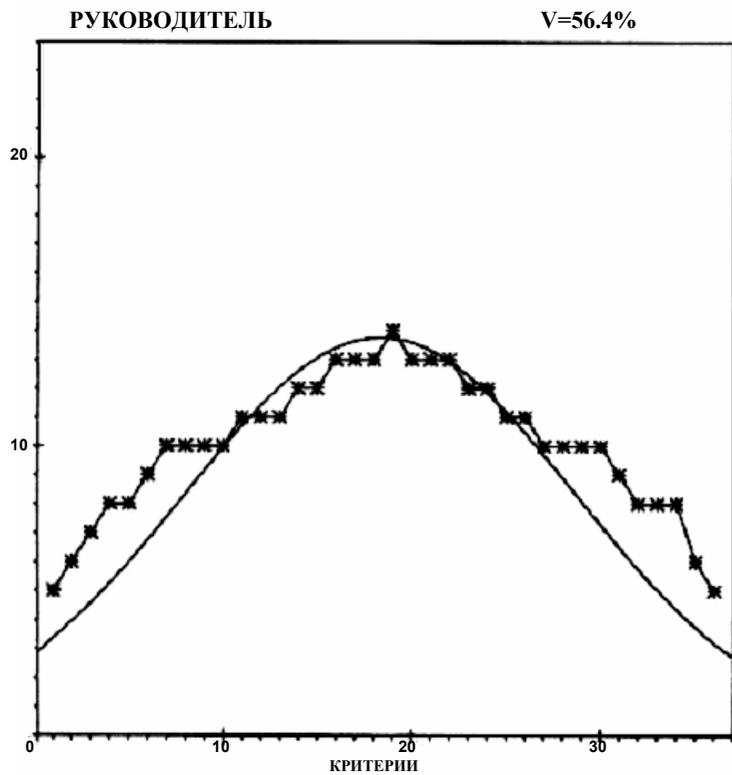


Рис. 6.2. Портретный образ модели качеств коллектива

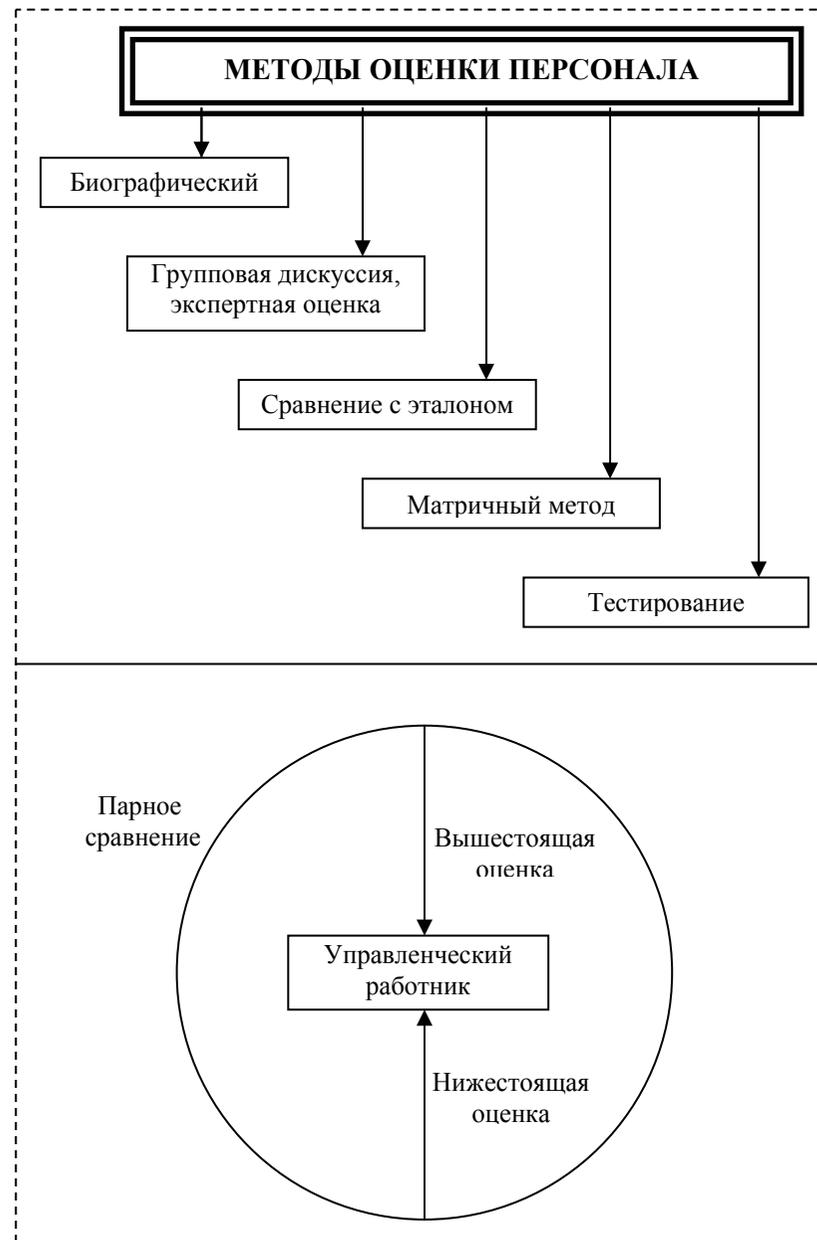


Рис. 6.3. Методы оценки персонала управления

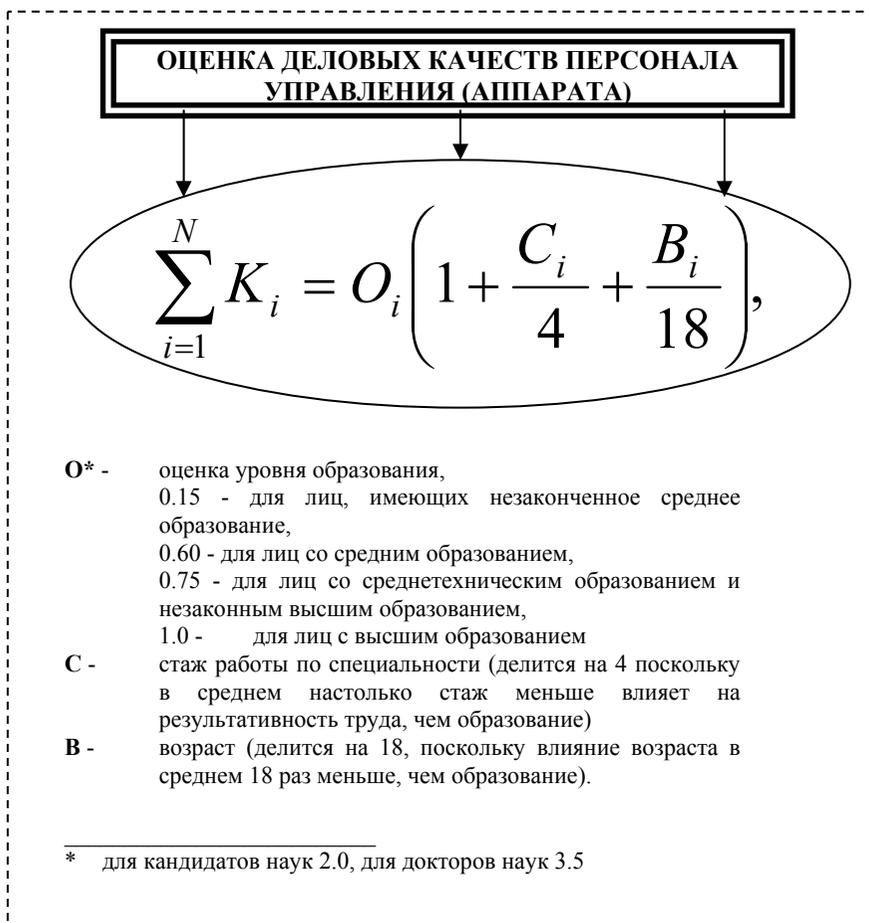


Рис. 6.4. Оценка деловых качеств персонала управления (аппарата)

Если перечень упорядоченных по степени важности качеств сформирован правильно, т. е. адекватен требованиям тех задач, для решения которых создан коллектив, то полученный **коллективный портрет-график распределения голосов приближается по форме к кривой нормального распределения** [74]. Для исследуемого коллектива рекомендуется построить нормативную (эталонную) кривую нормального распределения, а затем сравнить ее с реальным портретным образом для того, чтобы изучить структуру и связи коллектива, а также такие его показатели, как организо-

ванность, качество, устойчивость, интересы и потребности и даже прогнозировать их динамику. При совместном отображении портрета коллектива с кривой распределения голосов руководства обеспечивается возможность наглядного сравнения их отношений в целом. На графических образах сразу видно, какие качества руководства "превосходят" качества коллектива, какие имеются "отставания", которые могут привести к развитию противоречий, конфликтов в коллективе, если на них своевременно не обратить внимания.

Рассмотрим портретную модель общества в момент времени t_1 - t_2 , где каждый из его членов представляется в виде портретной модели - прямоугольника со сторонами, равными показателю динамики развития качеств (интенсивности роста числа голосов) и количеству качеств, по которым он оценивается. Период t_1 - t_2 характеризует набор качеств, который для всего общества в целом не меняется (остается примерно постоянным, т.е. пока сохраняются задачи, поставленные перед обществом). При этом интенсивность роста числа голосов будем считать случайной величиной. Минимизируя цену управления ходом развития общества (как саморазвивающейся системы с отрицательной обратной связью), получим (на основании теоремы сложения квадратов распределения независимых случайных величин), что **цена управления представляет X^2 распределение с n степенями свободы, где n число членов общества**. Это значит, что в определенные периоды развития общества **цена управления непрерывно возрастает до определенного предела, затем непрерывно уменьшается и достигает минимального значения в момент t_2 , когда ранее поставленные задачи обществом уже разрешены**. Для оценки эффективности и качества коллективов на портретных образах предлагается использовать следующую систему показателей [74, 85]:

U - отношение площади прямоугольника со сторонами, равными соответственно количеству голосов и количеству качеств к площади, ограниченной кривой нормального распределения (для сравнения нормативного и фактического состояний коллектива определяется $U' = U_{\phi} / U_n$). Чем больше значение **U**, тем больше коллектив адекватен тем задачам, для решения которых он сформирован;

L - длина кривой распределения голосов (для сравнительного анализа, чем меньше **L**, тем коллектив однороднее при одной и той же величине **U**);

S - среднее квадратичное отклонение кривой фактического распределения от нормативного. Оно отображает степень приближения состояния коллектива к нормальному (эталонному);

V - обобщенный показатель, определяющий уровни адекватности и организованности коллектива, вариацию ряда голосов со средним арифметическим X и средним квадратичным отклонением ($V=S/X*100\%$). Его значение используется для сравнения ряда кривых распределения голосов с точки зрения их рассеивания относительно среднего арифметического (из набранных голосов);

Y - величина, характеризующая степень соответствия руководящего органа своему коллективу ($Y=Uр/U$).

Если объединить рассматриваемую выше триаду портретов в цельный интегрированный портретный образ руководителя, то получится так называемая **профессиограмма**, модель минимума знаний, умений, навыков и качеств руководителей. Такой инструмент наглядной обратной связи помогает человеку изменить отношение к самому себе, своим возможностям, реально оценить свои шансы на победу в выборах. Повышается уровень самопознания, самоконтроля, самовоспитания, самообразования. На портрете отображается в целом мнение всего коллектива (а не определенного руководителя или коллеги по работе) и таким образом через портреты усиливается "воздействие" коллектива на личность, повышается эффективность воспитательной работы трудового коллектива. Это логически ведет к свободе общественного контроля, обсуждающего эти знания и эти достоинства.

Поскольку способности у людей различны, то их портретные образы индивидуальны. С помощью индикаторов легко определить динамические характеристики развития качеств (показатели скорости и ускорения), накопить статистику (**банки знаний о кадрах**). Они позволяют выявить вариации предельных значений характеристик и исследовать закономерности развития личностных, политических и деловых качеств коллективов в их диалектическом единстве. Они открывают новые возможности в менеджменте персонала управления, в работе кадровых служб всех уровней.

Портреты качеств наглядно интерпретируют показатель опережающего роста уровня политических, личностных и деловых качеств руководителей в соотношении с ростом этих качеств на обобщенных коллективных портретах. То есть кривая качеств руководителей должна быть выше кривой качеств коллектива. Наибольшими динамическими характеристиками (из триады деловых, личностных и политических) обладают личностные качества, которые развиваются и укрепляются в более раннем возрасте. Их формирование требует относительно больших затрат общества (финансовых, интеллектуальных, морально-психологических и других). Решающим в обновлении кадровой политики является создание механизма, обеспечи-

вающего приоритетное формирование, прежде всего личностных качеств и подбор кадров, в первую очередь, по личностным качествам. **Личностные качества выступают в данном случае базисом, а политические и деловые - надстройкой.**

Выдвинута гипотеза о том, что у руководителей кривая возрастной продуктивности труда имеет седлообразный вид, т.е. характеризуется двумя пиками. Высокая продуктивность особенно интеллектуального труда поддерживается в старшем возрасте, если первый пик продуктивности достигается в более раннем возрасте. В 18-20 лет у человека наблюдается самая высокая интенсивность интеллектуальных и логических процессов [139, 228]. К 30 годам она снижается на 4%, к 40 годам - на 13%, к 50 - на 20%, а в возрасте 60 лет - на 25%. На это обстоятельство следует обратить внимание при подборе руководителей и менеджеров, персонала управления.

Предлагается критерий эффективности подбора кадров рассчитывать по формуле $\Delta_k=f(\tau_1-\tau_2)$, где $\tau_1-\tau_2$ - период времени между пиками возрастной продуктивности. **Оптимизировать кадровую политику означает максимизировать величину Δ_k путем повышения продуктивности труда кадров за счет уменьшения τ_1 и увеличения τ_2 .** Если средний возраст, например, 5000 руководителей - 40 лет, то продуктивность их труда уменьшается по сравнению с руководителями, у которых средний возраст 30 лет примерно на 9%, т.е. из 5000 руководителей отпадает практически 450 человек. Если средний возраст руководителей 50 лет - отпадает почти 830 человек.

С учетом вышеизложенного предлагаются два метода моделирования качеств человека, а также проектирования профессиограмм руководителей [74]. **Первый метод (прямой)** - по портретным проекциям (образам) личностных, политических и деловых качеств формируется обобщенный, многомерный образ руководителей. **Второй метод (обратный)** - по эталонному (требуемому) обобщенному образу строятся проекции портретных моделей на плоскостях личностных, политических или деловых качеств. Если руководителей коллектива расположить по рангам пропорционально количеству набранных голосов, то получаются различные формы кривых, по которым удобно формировать варианты организационных структур руководящего органа (субъекта управления). Например, в случае **кривой типа гиперболы (гиперболической лестницы)**, отображающей общие свойства систем иерархического типа, целесообразно выбрать древовидную организационную структуру. Руководителей распределяют по вершинам структурной модели, ориентированного многоуровневого графа (сети) та-

ким образом, чтобы сумма голосов на каждом уровне сети была бы по возможности постоянной. При этом количество руководителей на каждом предыдущем уровне будет относиться как $1:p:p^2$ и т.д., где p - количество руководителей на втором уровне. Предлагается проводить многовариантную оптимизацию оргструктур систем управления с целью проектирования заданных эталонных кривых распределения качеств эффективных творческих коллективов.

Распределение типа **гиперболическая лестница** получается, если упорядочить голоса по какому-либо качеству личности (закон распределения информации). Распределение числа голосов по времени, отражает закономерности развития самой системы кадров, персонала. Анализ кадровой политики в партии с применением графических методов позволил определить негативные тенденции количественного роста членов КПСС, выявить некоторые закономерности развития партии [61, 74, 287 и главу VII.7].

Учитывая возрастные факторы, влияющие на производительность труда [151, 195], можно общество условно распределить на лиц, имеющих высокую скорость роста производительности труда, низкую скорость роста и среднюю скорость роста. **Лица, обладающие высокой скоростью роста производительности труда, определяют ускорение движения, обновление общества. Низкой - стабилизацию, сохранение движения, средней - уравнивание, смягчение движения.** В зависимости от удельного веса каждой группы лиц в структуре общества оно претерпевает или период застоя, или период колебаний, или период стабильности и прогресса. Можно заметить, что **в период революционного обновления власть переходит обычно к группам лиц молодого возраста, а в период застоя у руля находятся люди более преклонного возраста.** Так, например, средний возраст делегатов на VII съезде партии составил 29 лет, на VIII-31, на IX и X - почти 30 лет. Затем наблюдается процесс старения делегатов (рис. 6.5-6.8). Этот процесс резко ускоряется особенно после XVIII съезда партии (1939 г.).

Практически опыт использования рассматриваемых методов в ряде промышленных, учебных, научных предприятий и учреждений позволил повысить достоверность, качество, наглядность представления данных о качествах кадров и коллективов, способствовал росту эффективности оценки руководителей, оптимизации кадровой политики на местах [85, 94]. На основе концепции оптимального распределения качеств коллективов обосновывается положение о том, что **продуктивность труда и эффективность решения новых задач будет возрастать у тех управленческих органов, которые из "однородных групп" (подобных друг другу и своему руководи-**

телю) преобразуются в творческие коллективы разнотипных людей с различными знаниями, взглядами, интересами, мнениями и подходами, представляющие различные культуры и национальности. Это значит, что неравномерность распределения числа голосов по упорядоченным качествам для членов коллективов может быть с большой достоверностью принята случайной величиной. Случайной величиной становится и число голосов по каждому качеству для отдельных индивидуумов.

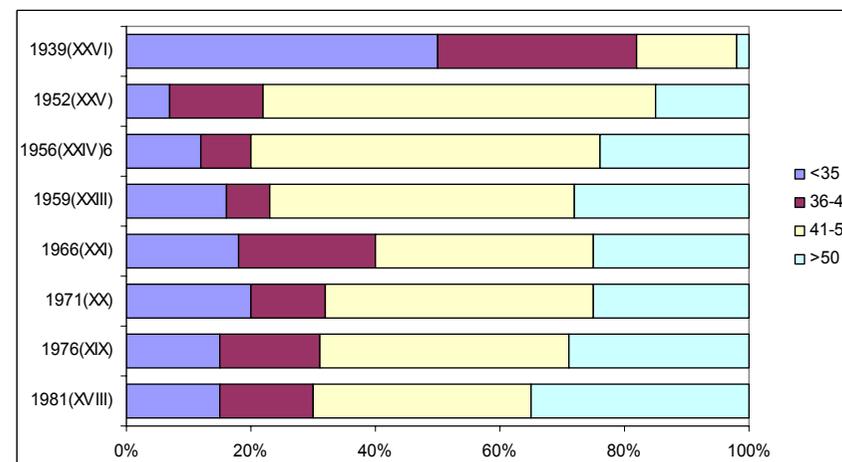
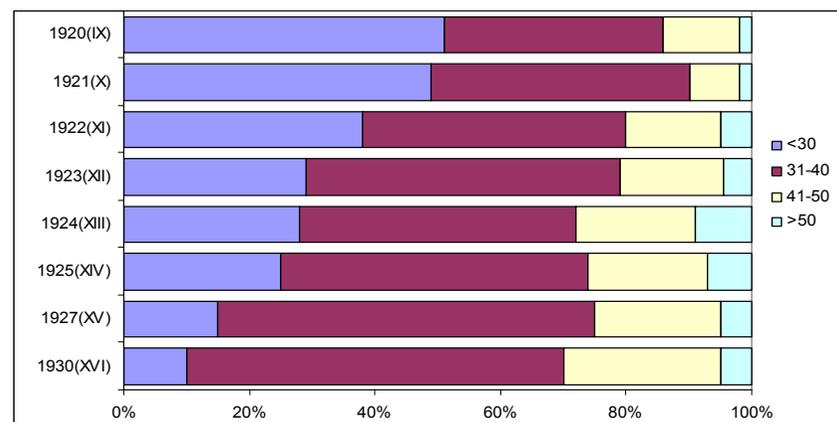


Рис. 6.5. Возрастная структура делегатов партийных съездов за 1920 - 1981 гг.

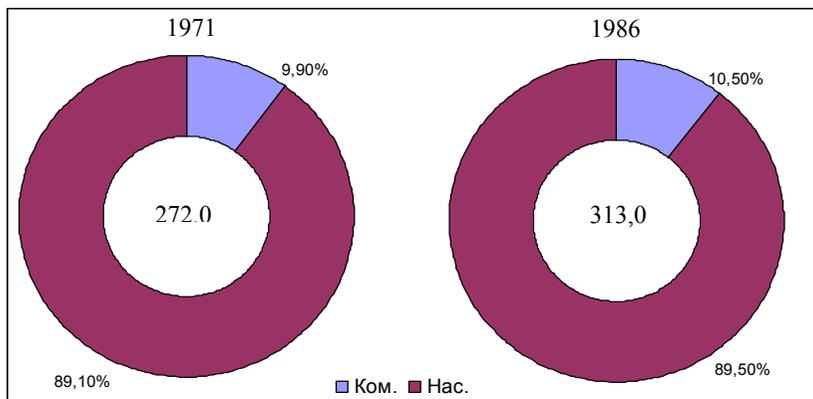


Рис. 6.6. Количество коммунистов в составе численности населения СССР

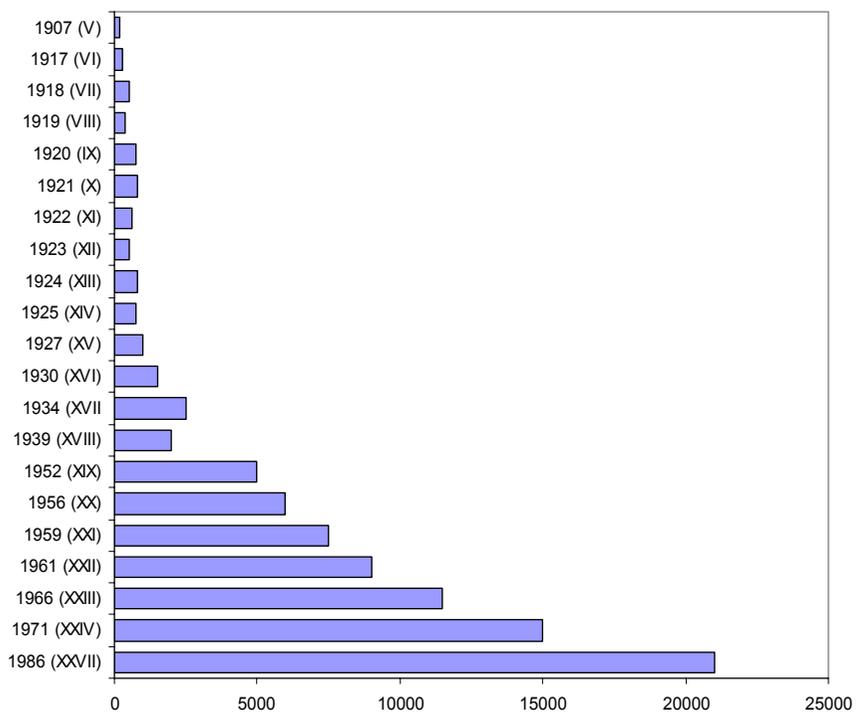


Рис. 6.7. Динамика роста членов партии (КПСС) за 1907 - 1986 гг. (тыс. чел.)

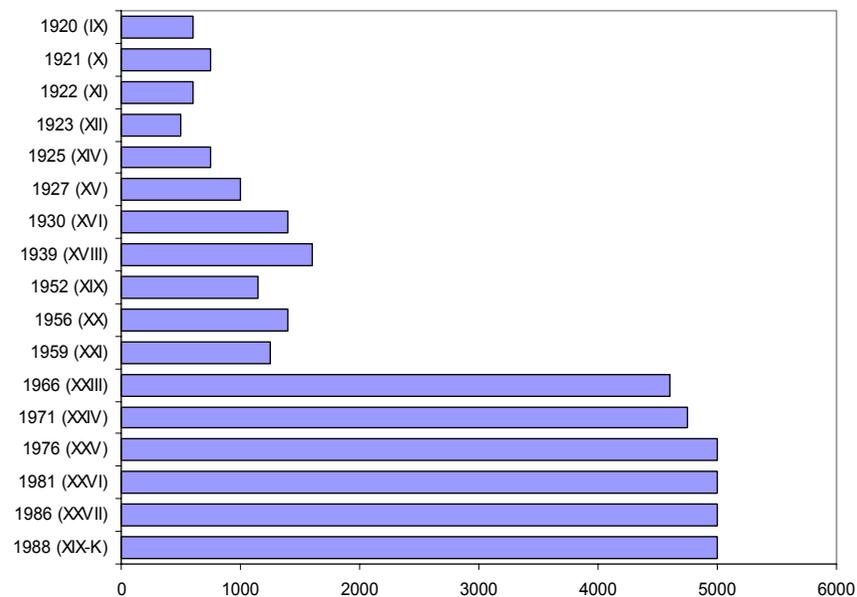


Рис. 6.8. Число делегатов партийных съездов

Еще в первые годы Советской власти Ленин обращал внимание на важность и необходимость привлечения к управлению работников разных "характеров и типов", качеств и неодинаковых достоинств. Исследуя проблему организации Рабкрин, он писал: "Более всего было бы нежелательно, если бы новый наркомат был составлен по одному шаблону, допустим из типа людей характера чиновников, или с исключением людей характера агитаторов, или с исключением людей, отличительным свойством которых является общительность или способность проникать в круги, не особенно обычные для такого рода работников и т.д." [169]. Такой подход оправдал себя при формировании временных комплексных творческих научных коллективов, продуктивность работы которых в несколько раз превышает средние показатели [73]. Механизм понимания эффекта коллективных человеческих взаимодействий, обеспечивающих качественно новую производительную силу, рассмотрен Марксом в "Капитале". "Здесь дело идет не только о повышении путем кооперации индивидуальные производительные силы, но и о создании новой производительной силы, которая по самой своей сущности есть массовая сила. Но и помимо той силы, которая возникает из слияния многих сил в одну общую, при большинстве производительных работ уже самый общественный контакт вызывает соревнование и своеобразное возбуждение жизненной энергии (animal spirits), увеличивающее индивидуальную производительность отдельных лиц..." [178].

Действие этого механизма получает наглядную графическую интерпретацию. **Чем больше растет производительная сила общества, тем больше кривая распределения этих качеств на портретной модели обретает сглаженную форму и приближается к кривой нормального распределения.** Кривая нормального распределения соответствует идеальному состоянию, когда обеспечены оптимальные условия гармонического и свободно-го развития человеческих качеств всех членов общества, когда между ними существует подлинная связь, по сути, связь интересов, когда субъект и объект управления сливаются в единое целое (их интересы и потребности не противоречат друг другу). На этот переход указывал Ленин, когда говорил, что "полная демократия равняется никакой демократии. Это не парадокс, а истина!". При этом структура хозяйственных органов (аппаратов) будет гибкой, изменяться в зависимости от задач и постепенно "все будут управлять по очереди и быстро привыкнут к тому, чтобы никто не управлял" [167].

Портретные модели общества следует рассматривать как наглядный инструмент прогнозирования развития противоречий между базисом и надстройкой, как барометр, отображающий "сбалансированность", гармонизацию взаимодействия и развития социальных, политических, национальных и экономических отношений, как индикатор целостности и устойчивости социально-экономической системы, повышающий чувствительность самоуправления. Методологической основой для применения данного инструмента является то, что качества личности, в конечном итоге, зависят от экономического строя данного общества, от совокупности социальных и производственных отношений. С его помощью становится реальным имитационное проектирование моделей общества, творческих коллективов, административных аппаратов парламентов, министерств, ведомств, фирм, корпораций, определение пути гармоничного развития качеств общественных групп, слоев, наций, народов, наглядное контролирование хода социально-экономического развития. Предлагаемый подход методологически обосновывается принципами диалектики и удовлетворяет требованиям системной методологии научного познания.

У одних руководителей графический портрет будет повышаться при росте их творческой активности и понижаться, отражая профессиональную компетентность и общественную активность. У других повышаться с их профессиональной компетентностью и общественной активностью и понижаться в связи с уровнем их творческой активности.

Построив в динамике графические портреты относительно отдельных факторов, характеризующих профессиональную компетентность и творчес-

кую активность, удобно с помощью компьютера вести анализ характерных колебаний, исследовать закономерности этих колебаний. Могут быть установлены различные зависимости между, например, уровнем квалификации руководителей, главных экономистов и уровнем организации экономической работы и соответствующими экономическими показателями деятельности различных предприятий в течение ряда лет.

Представляет практический интерес создания **компьютерного банка данных о кадрах**, где будут накапливаться сведения о творческом, интеллектуальном и профессиональном потенциале руководителей (например, в виде кадровых программ: графических портретов и соответствующих текстов пояснений об особенностях деловых, политических и личностных качеств). Периодически, после аттестации работников, комплексного анализа их деятельности с применением методов анкетирования, тестирования и экспертного опроса, характеристики роста качеств вносятся в соответствующую адресную ячейку банка данных (рис. 6.9).

Если возникает необходимость поиска руководителя соответствующей квалификации, обладающего рядом личностных, деловых и других качеств, то через информационно-поисковую систему достаточно запросить необходимые данные. На основе анализа возможных предельных вариаций графического портрета целесообразно строить оптимальную стратегию должностного роста работника. За добросовестную работу, например, не перемещать его вверх по служебной лестнице, а повысить зарплату. С помощью банка данных следует вести объективную систематизацию основных требований к качествам управленческих работников, их дифференциацию по различным уровням и звеньям управления, строить эффективные **профессиограммы, профессионально-квалифицированные модели**, формировать **должностные обязанности и инструкции**, прогнозировать результаты выборов. В кадровых службах вместо или вместе с личными делами работников рекомендуется хранить унифицированные модули графических портретов с текстовыми бланками, которые можно накладывать друг на друга, сравнивать. Это даст возможность показать оптимальный путь формирования руководителя соответствующего ранга - ступени его продвижения по службе, формы и методы повышения квалификации, последовательность формирования требуемых качеств.

Такая система работы на основе тщательного изучения достоинств и недостатков каждого работника, доступная членам коллектива, позволит лучше знать, на каком участке работы могут легче всего развернуться его способности; заботливее выращивать кадры, помогать каждому растущему

работнику; вовремя фиксировать, замечать намечающиеся тенденции к "окостенению", к застойке кадров, не давать им "обюрократиться", перестояться на старом месте; расставить кадры таким образом, чтобы каждый из них нашел бы достойное место и по своим качествам мог бы дать максимум общему делу; точнее направить работу по расстановке кадров и в соответствии с требованиями тех задач, для решения которых производится эта расстановка.

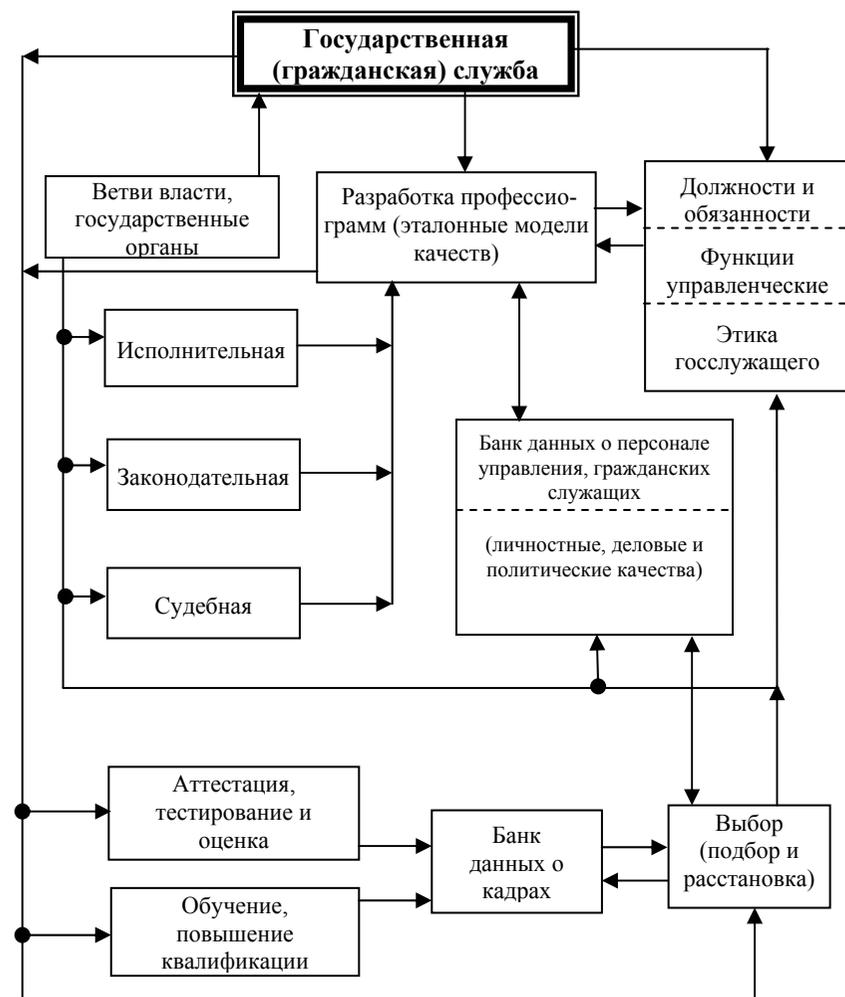


Рис. 6.9. Общая схема оценки, подбора и расстановки кадров управления

Обобщенная и сравнительная оценка различных коллективов (интегрированных графических портретов их руководителей), аппаратов управлений, министерств, ведомств позволит объективнее наметить те области, где нужно устранить отставание и недостатки, а также способы и пути достижения этих целей (сокращение, ликвидация, смена и др.). Такая оценка необходима и для того, чтобы правильно наметить ряд мер по совершенствованию обучения, повышению квалификации руководителей, выбору схем и технологий организации и принятия решений.

Предлагаемый метод носит воспитательный характер, поскольку "видя" свои рассогласования от нормативного коллективного портрета, руководитель сможет четко определить, где у него "хромает", каких качеств ему не хватает, с кого должен взять пример, и, в конце концов, на что он может в перспективе рассчитывать. А лица, ответственные за принятия решений "увидят" возможные последствия своих действий. Компьютерная графическая имитация подобных действий способствует предельному сокращению риска ошибочных (субъективных) решений. Конечно, она не может предложить наилучшие их варианты - это всегда привилегия человека, но уберечь от ошибок в ее силах.

Графический метод не исключает другие методы оценки руководителей и специалистов и может найти применение совместно с другими количественными, качественными и комбинированными методами оценки качеств. Большие возможности открываются при его внедрении в японскую систему "Rotation" (мельница), когда работника периодически перемещают по различным должностям с систематической оценкой его деятельности на каждой должности. Одним из критериев повышения качества оптимального управления предлагается закон опережающего роста уровня политических, деловых и личностных качеств руководителей в соотношении с ростом этих качеств на обобщенных коллективных портретах.

Рассматриваемая методика пригодна для решения задач социальной диагностики, изучения и учета социально-психологического климата в коллективах, структуры личностных взаимоотношений цепи руководитель - подчиненный, выяснения ролей и занимаемых позиций каждым членом коллектива ко всем остальным и т.п. При этом существенно облегчается формирование и расчет матрицы связности, построения социограмм и локограмм для графического отображения формальных и неформальных связей руководства.

Путем такого экспериментирования можно наблюдать изменения количества уровней, насыщенности-напряженности, интенсивности (связей) на

определенных участках социограммы, сравнивать варианты социограмм, анализировать их изменения в динамике, рассчитывать **надежность связности социограмм, максимальную длину взаимных положительных (отрицательных) выборов**. Можно сформировать эталонные (оптимальные) формы социограмм, выявлять причинно-следственные связи между эффективностью управления и уровнем социально-психологического состояния в коллективе, между производительностью управленческого труда и уровнем образования, квалификации кадров.

Результаты анализа половозрастных факторов позволяет определить тенденции количественного роста персонала управления, госслужащих, взаимное влияние соответствующих количественных показателей на качественные, рассчитать творческий потенциал организаций, определить тенденции его роста. Диалектика их взаимосвязей и предопределяет оптимальную иерархическую структуру организаций. С учетом вышеизложенного на базе концепции оптимального распределения качеств обеспечивается возможность объективного определения эффективности политической деятельности и воспитательной работы, основывающаяся на принципах самооценки коллективов в условиях развития демократических процедур, самоуправления, самовоспитания и непрерывного образования.

Предлагаемый инструментарий пригоден для решения задач менеджмента, подбора, аттестации и комплектования творческих коллективов, укрепления качественного состава коммерческих, хозяйственных, партийных и государственных структур, научного регулирования роста общественных организаций, организационного строения субъектов управления. Он позволяет наглядно отобразить направления работы над развитием качеств, которые для руководителей сами являются инструментом воздействия на окружающих.

II. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ОПРОСА

Процедура оценки качеств руководителей предусматривает: выработку критериев оценки, наличие субъекта и объекта оценки, выбор метода оценки. Для руководителей разных рангов и должностей набор обязательных качеств различен и неодинаково влияет на результаты их деятельности. В связи с этим возникает проблема создания квалификационных моделей руководителей. **Субъект оценки** - это лицо или орган (коллектив), который имеет право оценивать кадры при их подборе и расстановке. **Объект оценки** - это лицо или группа лиц, которых оценивают.

Чтобы уменьшить долю субъективизма при оценке кадров необходимо добиться того, чтобы интересы субъекта оценки совпадали бы с интересами того коллектива, для которого производится подбор и расстановка кадров. Задача руководства сформировать квалификационную модель, задача коллектива подобрать самим лицо и обсудить группу лиц, представленных руководством или путем самовыдвижения, или делегирования от других коллективов.

Таким образом, речь идет о выборе кандидата из определенного списка, составленного руководством (вышестоящим), самим коллективом, а также путем самовыдвижения. Поэтапное внедрение описанного подхода требует создания групп экспертов для систематического сбора и обработки мнений коллективов для того, чтобы с большей степенью достоверности определить выраженность качеств у оцениваемых руководителей. Предлагаемый метод оценки настолько удобен, прост и доступен, что он позволяет любому члену коллектива стать квалифицированным экспертом. В данном случае реализуется подход, когда субъект и объект оценки меняются местами, выступают в одном и том же лице.

I. ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВ

Технология компьютеризированной организации оценки качеств включает:

- выявление проблемы, определение цели и задачи, для решения которых проводится выбор руководителя;
- формирование группы организаторов экспертизы качеств;
- отбор лиц для составления квалификационной модели (выбор субъекта и объекта оценки);
- составление анкеты на основе квалификационной модели;
- рассылка (раздача) анкет и разъяснение задач исследования;
- сбор анкет и компьютерная обработка результатов опроса;
- формирование портретов качеств (коллектива и отдельных лиц);
- определение мнений лиц, составляющих квалификационную модель;
- оценка достоверности результатов;
- анализ и интерпретация полученных моделей, кривых распределений, упорядочение списка качеств (по принципу максимума "голосов");
- формирование предложений по списку кандидатур для выбора руководителя по результатам оценок портретных моделей.

II. ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПРОВОДИМОГО ОПРОСА

Основными правилами проводимого опроса являются:

- анонимность и групповой (коллективный) ответ. Анонимность достигается применением специальных анкет. При обработке результатов мнений коллектива используются статистические методы. Статистический разброс индивидуальных оценок максимально уменьшен и определяется числом опрашиваемых;
- в состав опрашиваемых (экспертов) входят представители нижестоящего ранга, равного ранга и вышестоящего ранга по отношению к оцениваемому "руководителю", квалификационной эталонной модели;
- все эксперты (члены коллектива) обладают разной компетентностью, в разной степени могут быть осведомлены обо всех членах коллектива, знают разные стороны их трудовой деятельности (для одних он начальник, для других - коллега, для третьих - подчиненный, для четвертых - институтский товарищ или родственник). Но поскольку они все обладают одинаковыми правами, то степень значимости их ответов будет одинаковой. Для одного и того же субъекта и объекта оценки нет необходимости произвести ранжировку экспертов (которую обычно делают, чтобы придать их мнению определенный количественный вес для получения более "объективной" оценки).

Таким образом, каждый из экспертов имеет право голоса. Значение этого голоса одинаково для всех. Анализ результатов опроса предполагает оценку степени согласованности экспертов по коллективу в целом и по каждому члену в отдельности, выделение членов коллектива с близким мнением, формирование структуры таких групп. Для анализа согласованности ответов коллектива рассчитывается **коэффициент конкордации W**. Расчетная величина **W** свидетельствует о степени достоверности оценок, полученных от экспертов (членов коллектива).

V. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

а) ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА

1. Политический кругозор
2. Технические знания
3. Экономические знания
4. Организаторские знания
5. Социально-психологические знания
6. Умение планировать свою работу
7. Стремление пополнять свои знания
8. Распределение задания с учетом способностей подчиненных
9. Поощрения и наказания по заслугам

10. Создание деловой, доброжелательной обстановки в коллективе
11. Умение разъяснить производственные вопросы
12. Умение пробуждать у подчиненных интерес к работе
13. Умение оперативно решать вопросы
14. Чувство ответственности за работу коллектива
15. Умение правильно говорить так, чтобы поняли подчиненные, без двусмысленностей в постановке задач, с учетом возраста, психологии, опыта, темперамента
16. Умение правильно читать, быстро усваивать суть проблемы, правильно принимать решение
17. Четкость в работе

б) ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА

18. Справедливость
19. Выдержанность
20. Умение признавать свои ошибки
21. Честность
22. Принципиальность
23. Умение советоваться с подчиненными
24. Чувство юмора
25. Вежливость, тактичность
26. Решительность, напористость
27. Доброжелательность в отношении с подчиненными
28. Умение держать слово
29. Неформальное лидерство
30. Благодарность за критику
31. Умение слушать собеседника

VI. ПРИМЕРНАЯ СОВОКУПНОСТЬ КАЧЕСТВ ДЛЯ ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

1. Умение ставить на I место государственные интересы
2. Политические знания и кругозор
3. Идеиная убежденность
4. Знание и понимание политики партии
5. Общественная активность
6. Политическая зрелость
7. Организованность
8. Деловитость
9. Ответственность
10. Оперативность
11. Самокритичность
12. Решительность
13. Профессиональная подготовленность
14. Самостоятельность
15. Умение владеть собой
16. Умение распределять права и обязанности между подчиненными
17. Организаторские способности
18. Умение подбирать и расставлять кадры
19. Умение обучать и воспитывать подчиненных
20. Индивидуальный подход в работе с людьми
21. Умение убеждать людей
22. Умение четко и логично излагать свои мысли
23. Способность устанавливать хорошие взаимоотношения с подчиненными
24. Авторитетность
25. Требовательность к себе

26. Широта ума
27. Умение сплотить коллектив
28. Выдержанность, уравновешенность
29. Понимание людей
30. Умение устанавливать контакты с людьми
31. Дисциплинированность
32. Аккуратность
33. Доброжелательность
34. Энергичность
35. Опыт руководящей работы
36. Справедливость
37. Честность
38. Верность слову
39. "Болезнь" за производство
40. Умение учитывать мнения других

ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ

1. Творческое - стремление к созданию новых, более совершенных, оригинальных по замыслу изделий, к овладению новыми методами работы
2. Оптимистическое - способность не опускать рук при неудаче, уверенность в конечном успехе, в том, что работа не делается зря
3. Увлеченность работой - глубокий интерес к своей деятельности
4. Способность "болеть" за производство - отношение к производственному труду как к личному делу
5. Коммунистическое отношение к труду - сознательное отношение к труду как к жизненной потребности, понимание важности и необходимости своей работы

ОБЩИЙ СТИЛЬ ПОВЕДЕНИЯ

6. Обязательность, верность слову - надежность в выполнении данного обещания, точность в выполнении служебного долга
7. Принципиальность - способность постоянно поступать в соответствии со своими принципами, убеждениями
8. Деловитость - знание дела, умение толково и серьезно работать
9. Авторитетность - влияние на окружающих, обусловленное их доверием и признанием
10. Организованность - умение упорядочить свою деятельность
11. Дисциплинированность - четкое соблюдение производственного распорядка, установленных правил
12. Инициативность - выступление с конструктивными предложениями при решении производственных и общественных проблем
13. Личное обаяние - способность привлекать симпатии окружающих
14. Оперативность - способность быстро справляться с производственными задачами
15. Решительность - способность не бояться трудностей, препятствий в работе, принимать и отстаивать независимые решения
16. Энергичность - способность работать напряженно, ставить перед собой и решать сложные задачи
17. Самостоятельность - способность принимать решения и действовать без чьей-либо помощи

ЗНАНИЯ

18. Технические знания своей специальности - профессиональная специальная подготовленность
19. Техническая эрудиция - широкие знания в области техники

20. Экономические знания - знание совокупности производственных отношений, соответствующих данной ступени развития производительных сил общества, а также знание организации, структуры и состояния своей конкретной отрасли хозяйства
21. Знание вопросов организации труда - знание принципов научной организации труда в своей отрасли, на своем предприятии
22. Политический кругозор - уровень знаний в области политики и международной обстановки
23. Общая культура - овладение духовными ценностями, созданными человечеством

КАЧЕСТВО УМА

24. Аналитичность ума - умение детально анализировать факты и явления, разбираться в деле до мельчайших подробностей
25. Критичность ума - стремление все анализировать, подвергать критике, не принимая ничего на веру
26. Гибкость ума - пластичность, способность изменять планы, способы решения задач в соответствии с меняющимися объективными обстоятельствами
27. Широта ума - способность мыслить широко, учитывая большое количество фактов и доказательств при постановке и решении проблемы

АДМИНИСТРАТИВНО - ОРГАНИЗАТОРСКИЕ УМЕНИЯ

28. Умение руководить - умение рационально управлять работой и жизнью коллектива
29. Умение разбираться в людях - знать индивидуальные особенности людей
30. Умение правильно поощрять и наказывать - справедливость и беспристрастие в поощрениях и наказаниях сотрудников, умение найти верные способы воздействия на людей
31. Умение контролировать работу - умение проверять своевременность и точность выполнения производственных заданий
32. Умение проводить техническую политику - умение направлять коллектив на решение конкретных задач в соответствии с планами предприятия

ОТНОШЕНИЕ К ЛЮДЯМ

33. Дипломатичность - умение достичь поставленной цели, проявляя тонкий расчет в отношениях с людьми
34. Честность, порядочность - правдивость, прямота и добросовестность в отношениях с другими людьми
35. Воспитанность, тактичность - умение вести себя, соблюдая правила поведения в обществе и проявляя необходимый такт в отношениях с людьми
36. Требовательность к другим - умение требовать от других качественного и своевременного выполнения задания, установленного распорядка

ОТНОШЕНИЕ К СЕБЕ

37. Самоотверженность - готовность жертвовать личными интересами ради достижения общей цели
38. Самосовершенствование - постоянная работа над развитием своей личности, повышение знаний, мастерства, совершенствование характера
39. Требовательность к себе - предъявление высоких требований к себе
40. Уверенность в себе - вера в свои силы, возможности

VII. ПЕРЕЧЕНЬ ПОЗИТИВНЫХ И НЕГАТИВНЫХ КАЧЕСТВ

Положительные характеристики	Отрицательные характеристики
- преданность и народу	- приспособленец
- новатор	- карьерист
- сознание необходимости качественных перемен в советском обществе	- конъюнктурщик
- способность ломать инерцию и рутину	- стяжатель
- творчески проводить линию на обновление	- пьяница
- самостоятельность	- моральная нечистоплотность
- энергичность	- протекционист
- инициативность	- семейственник
- организаторские дарования	- кумовщик
- идейная убежденность, стойкость	- инертный
- политическая и моральная ответственность и культура	- равнодушный
- следование этике большевизма	- малокомпетентный
- следование партийной и государственной дисциплины	- остановившийся в росте
- экономическая культура	- угодник
- верность слову	- пустозвон
- честность	- бюрократившийся чиновник
- порядочность	- тормозист дела перестройки
- неподкупность	- лихоимец
- скромность	- зачинщик критики
- нетерпимость к отклонениям от норм морали	- мститель
- принципиальность в работе	- субъективность
- последовательность	- благодушие
- требовательность	- всепрощение
- политический, государственный подход к делу	- благотворительность
- умение работать в условиях демократии, нарастающей трудовой активности масс	- заигрывание
- убеждать и вести людей за собой	- расхлябанность
- непримиримость к косности, ведомственности, местничеству, бюрократизму	- апатичность
- марксистско-ленинская закалка	- скептик
- всесторонняя профессиональная подготовка, компетентность	- очковтиратель
- гласность к оценке явлений и событий	- взяточник
- непримиримость к недостаткам	- любить славословия
- желание улучшить дело	- ведомственность
- интернационализм	- потребительство
- приверженность всему передовому, прогрессивному	- безответственность
	- национализм
	- шовинизм
	- клеветник
	- анонимщик
	- прибегающий к недостойным методам
	- чванство
	- ограниченность
	- технократинский подход
	- нетерпимость к самостоятельному мышлению, к инициативе

- забота о кадрах
- гибкость
- широта, глубина и быстрота мышления
- критичность
- администрирование
- скудость
- шаблонность
- узость
- поверхностность
- замедленность

VIII. ЭТАП ОЦЕНКИ КАДРОВ (ИЗУЧЕНИЯ КОЛЛЕКТИВА)

1. Выбор коллектива для исследования и подготовка пронумерованного списка опрашиваемых его членов (порядковый номер Ф.И.О.).

2. Изучение содержания общих функций и задач коллектива и руководства для определения кадрोगраммы руководителей. Выбор критериев оценки (выбора). Формирование пронумерованного набора изучаемых качеств (бланк, анкета и т.д.). Выбираемые лица не должны знать, как производится выбор.

3. Объяснение коллективу цели и задачи исследования.

4. Раздача и заполнение (анонимное) бланков, справа от качества указывается фамилия и инициалы (или номер по списку) того человека (или лица) из списка коллектива, который(е) по мнению заполняющего: а) обладает(ют) в отличии от остальных именно данным качеством в большей степени (Ф.И.О. с плюсом); б) не обладает(ют) - Ф.И.О. с минусом. Проверка означает, что в коллективе нет таких лиц.

5. Ввод данных в компьютер и автоматическое построение графических профилей работников и интегрированного портрета коллектива.

6. Анализ кривых распределений (профилей и портрета). Построение упорядоченного списка качеств (по максимуму голосов) и соответствующих графических профилей и портрета коллектива. Документирование результатов анализа.

7. Затем, по окончании выборов автоматизированным способом определяются кадрोगраммы выборного органа и каждого из его членов в отдельности, где указываются положительные стороны, недостатки, требующие устранения, и качества, которые следует развивать.

IX. ЭТАП ВЫБОРОВ

1. Собрание принимает решение проводить выборы тайным или открытым голосованием и определяет минимальное количество голосов, необходимых для включения кандидата в выборный орган.

2. Формируется (президиумом) список кандидатов в выборный орган. Предложения могут дать общественные организации, администрация, вы-

шестоящие органы и т.д. Собрание по ходу принимает решение об ограничении списка, а затем утверждает его. Количество предложенных кандидатур может быть больше, чем состав выборного органа.

3. Подготовка бюллетеня для голосования (с вынесением при необходимости дополнительных сведений: должность кандидата, год рождения, партийность, стаж работы и другие данные).

4. Голосование. Каждый голосующий в бюллетене обводит кружками номера (или ставит знак плюс к номеру) тех лиц, за которых он отдает свой голос. Как видим, здесь отсутствует процедура вычеркивания. Если голосование открытое - ставится еще роспись голосующего.

5. Подсчет счетной комиссией числа голосов по кандидатурам. Возможны варианты (допустим, n - число выборных мест, m число кандидатур в бюллетене с учетом пункта 1):

а) $m > n$, из списка m выбираются те лица, которые имеют максимальные количества голосов X_i ($1 \leq i \leq m$).

Если $i = n$ и $X_i = X_{i+j}$ ($j = 1, m - 1$), то собрание решает или расширить состав выборного органа или провести усеченный выбор из числа лиц, имеющих одинаковые X_i по аналогичной схеме;

б) $m < n$ повтор выборов с пункта 2;

в) $m = n$ выбор руководящего звена.

6. Из списка m по максимуму голосов выбирается состав руководящего звена. В случае, когда кандидаты в руководители имеют одинаковые голоса, то они сами решают проблему, проводя выборы следующим образом: каждый на специальном бланке заполняет по каждой должности фамилию, имя и отчество выбранной кандидатуры из списка $m = n$. Путем подсчета этих голосов затем оглашаются конечные результаты выборов.

ГЛАВА VI.2. ОПТИМИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОЙ МОТИВАЦИИ

На примере распределения зарплаты должностных категорий США рассмотрим общую модель оптимизации финансовой мотивации. В США имеется 18 должностных категорий госслужащих. Они разбиты на 4 группы:

I - низшая категория персонала госслужащих (категории 1-4),

II - исполнительный персонал высшей квалификации (категории 5-8),

III - средний руководящий персонал (категории 9-14),

IV - высший руководящий состав госучреждения (категории 15-18).

На рисунках 6.10, 6.11 и в соответствующей таблице представлены диаграммы распределения зарплаты по группам должностных категорий госслужащих (с учетом количества персонала управления в %) США.

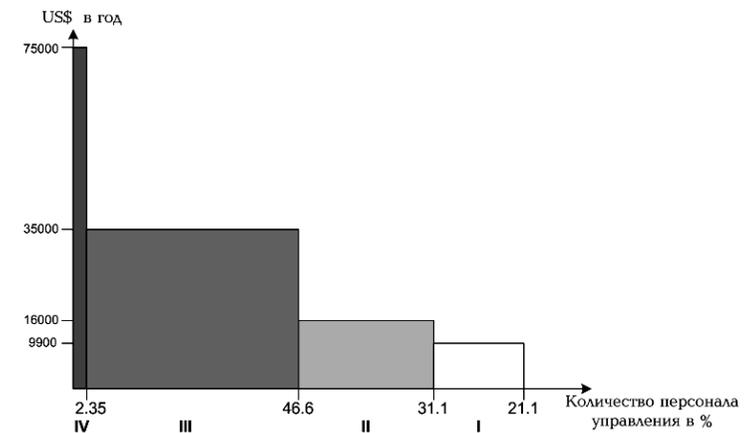


Рис. 6.10. Группы должностных категорий США, разбитых по количеству персонала управления в %, а также распределение их зарплаты в US\$ в год

Из диаграммы видно, что наибольшая по величине зарплата у самой малочисленной IV-ой группы (75000 US\$ в год), 2.35% от общего числа госслужащих. У самой многочисленной III-ей группы (46.6%) зарплата достигает 35000 US\$ в год. Нормированная траектория зарплаты по группам должностных категорий отражает определенную закономерность. По форме траектория зарплаты приближается к кривой, определяемой функцией оптимального управления. Таким образом, по форме кривой можно судить также и об оптимизации финансовой мотивации. С помощью оптимизиро-