

И.В.Бизюкова

КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОДБОР И ОЦЕНКА

Учебное пособие



Москва
«Экономика»
1998

УДК 35.08(075)
ББК 67.401я7
Б59

ISBN 5-282-01907-8

© Бизюкова И.В., 1998
© Оформление, оригинал-макет
ОАО "Издательство "Экономика",
1998

КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ!

Достаточно хорошо известен лозунг тридцатых годов — "Кадры решают все!"

Конечно, попытки видеть корень всех проблем в кадрах — необоснованны. Необходимы экономические условия, необходимо правильное законодательство, необходима достаточная самостоятельность, необходима ситуация конкуренции, необходимо, чтобы у покупателя была возможность выбирать лучшее. И многое, многое другое. По опыту советских лет мы знаем, как "захлестывались" даже сверхвыдающиеся директора и председатели колхозов, как верх брало желание получить заниженный план, припрятать ресурсы, понизить качество выпускаемых изделий, вздуть цену.

Но если, условно говоря, "правила игры" и весь нужный для "игры" инвентарь обновлены, если площадка готова, если сменились "судьи", то на первое место уже выходит проблема самих игроков.

В развитии нашей экономики наступает момент — хорошо известный по опыту развития других систем — когда решающим фактором становятся именно кадры. Анализ такой жгучей проблемы, как невыплата зарплаты зачастую показывает, что значительная вина лежит на руководителях и всем аппарате организаций. Пассивность, упование на какое-то чудо, неумение использовать новые возможности для своей организации, а порой, напротив, стремление использовать эти возможности в корыстных целях сразу бросаются в глаза.

Никакая приватизация эффекта не дает, если хозяевами оказываются неквалифицированные люди, способные только на то, чтобы довести дело разве что до банкротства.

Не только в негосударственном, но и в государственном секторе проблема кадров обостряется. Многие работники, умевшие "маневрировать" в кабинетах вышестоящих инстанций, мало чем помогут, если на рынке продукция их предприятий уступает конкурентам и по качеству, и по цене. В государственном и муниципальном секторах экономики результаты тоже все больше зависят от кадров.

Вот почему проблема подбора и оценки кадров, их расстановки уже сейчас становится важной, и не исключено, что в ближайшем будущем лозунг "Кадры решают все" может вновь стать самым актуальным.

УПРАВЛЕНИЕ И ПРОБЛЕМА КАДРОВ

Управление производством

Современная экономика предполагает три механизма управления. Первый — рыночный, регулирующий взаимоотношения самостоятельных собственников. Второй — механизм государственного регулирования рынка, чаще всего — в социальных целях. Третий — механизм управления внутри производства, находящегося в руках одного собственника.

Управление производством возникает при кооперации, которая требует прямой, сознательной, устойчивой координации всех участников производственного процесса.

Кооперация предполагает единую волю, а последняя — единую собственность для данного производственного участка. Масштаб собственности и ее характер определяют сущность кооперации и соответственно управления.

Из чего состоит управление? Из механизма управления, его структуры и участка, а также механизма развития системы управления.

Механизм управления включает фундаментальные звенья управления: его общие принципы, цели, методы, функции.

Общие принципы управления — это те основополагающие начала, которые присущи всем компонентам системы управления. Задачи, которые стоят перед управлением, трансформируются в цели управления, а методы управления есть способы их достижения. Функции — это относительно самостоятельные специализированные звенья уп-

руководительской деятельности (планирование, учет и т.д.). Они определяют структуру управления и его процесс.

Структура управления включает систему его органов, кадры и технические средства. Процесс управления состоит из принятия и реализации решений.

Управление представляет собой трудовую деятельность работников и соответственно имеет экономические характеристики: издержки (расходы), источники их покрытия, результаты, эффективность.

Таким образом, в управлении существуют объективная и субъективная части. Объективная — это его органы, технические средства и т.д. Субъективная часть — кадры.

В системе управления различают статическую часть (прежде всего — структуру) и динамическую (процесс). Структурная часть более устойчива, создается с большей опорой на принципы, закономерности управления. Процесс управления, т.е. динамическая часть, больше подвержен воздействию субъективных особенностей участников управления, он более гибок и близок к творчеству.

Таковы в самом общем виде характеристики управления. Какую же роль оно играет в экономике?

Собственник и руководитель

Важная проблема соотношения руководителя (менеджера) и хозяина (собственника). Собственник — первичен. Руководители разного уровня могут быть собственниками (хозяевами) полными или частичными, например, акционерами.

При хорошо организованном предпринимательстве функции собственника четко отделены от функций управления. Собственник (или собственники) назначает управляющих, дает им указания, контролирует итоги их работы. Но само управление организуют управляющие. Если собственник работает в управлении, то он должен выполнять только те обязанности, которые ему положено выполнять на своем посту.

Заместитель может иметь в десятки раз больше акций, чем руководитель, но он обязан действовать как заместитель. Свою роль хозяина он может реализовать в соответствующем месте — например, на годичном собрании акционеров.

Созидательная роль управления

Известно, что уровень и результаты работы бригады, цеха, участка и завода могут быть разными.

Это легко объяснить уровнем техники, количеством машин и сырья, технологией. Однако часто бывает, что результаты работы двух цехов, где все одинаково, различны. Еще разительнее ситуация, когда один и тот же цех в различные периоды времени работает неодинаково, хотя те же и рабочие, и техника, и сырье.

Если присмотреться к таким фактам, то легко понять, что разница в одном: уровень и качество управления различны.

Управление может увеличивать эффективность и производительность труда. И хотя создание эффективной системы управления требует определенных затрат, эффект от рационального управления при правильной организации дела всегда перекрывает затраты на его формирование.

Поэтому трактовка хозяйственного управления как сферы непроизводительных затрат и непроизводительного труда глубоко ошибочна и противоречива.

При такой трактовке получается, что управление повышает производительность труда, а само основано на непроизводительном труде. Отсюда и крайность выводов о необходимости любой ценой сокращать затраты на управление и численность управленческого персонала.

Такой подход ограничивает возможности управления повышать эффективность производства.

Затраты на управление, конечно, должны сокращаться, но только, как и любые затраты на производство (на сырье, оборудование и т.д.), на основе общего закона экономии.

Эффект, который дают управление и организация, позволяет говорить о созидательной роли управления в производственном процессе.

Чем крупнее производственные организации, тем более важной становится проблема управления ими, так как от его уровня зависит получение эффекта совместных действий.

Значение управления велико еще и потому, что речь идет о факторе, во многом зависящем от нас, наших знаний, наших усилий.

Следовательно, управление создает дополнительную производительность, дополнительный эффект.

Одной из главных проблем управления является работа с кадрами.

Кадры и управление

К кадрам управления относят лиц, которые в системе управления выполняют какие-либо специальные функции. Иначе говоря — это работники, занятые преимущественно умственным трудом, обеспечивающие необходимую направленность, согласованность и эффективность хозяйственной деятельности.

Поскольку понятие "кадры управления" относится не только к управлению экономикой, правильнее говорить "хозяйственные кадры".

Кадры управления способны благодаря своим профессиональным знаниям, навыкам и опыту организовать решение определенных задач, руководить действиями работников.

В современных условиях роль кадров управления существенно повышается.

Возросшие масштабы хозяйства, структурные сдвиги, реализация достижений НТР — все это приводит к увеличению вариантов хозяйственных решений и усложняет проблему их выбора. Усиливающаяся конкуренция на рынке, длительность хозяйственных процессов, отдаленность последствий принимаемых решений, возрастание значения (социальные факторы, проблемы охраны окру-

жающей среды и т.д.) усиливают ответственность хозяйственных кадров за качество, обоснованность, эффективность принимаемых решений.

Увеличение объема знаний, систематическое появление новой информации, в том числе в области управления, расширяют предпосылки повышения эффективности и возможности кадров воздействовать на процесс производства.

Значительно усиливается воздействие на материальное производство таких факторов, как научное начало в разработке и осуществлении целей, повышение качества прогнозов и принимаемых решений.

Вместе с тем расширяются и возможности для активизации кадров: в частности, повысился образовательный уровень специалистов.

Необходимо добиваться соответствия кадров задачам развития производства.

Новые условия и методы хозяйствования требуют и переквалификации работников, и подготовки управленцев нового типа.

Опыт показывает, что без соответствующих кадров невозможно реализовать нововведения в управлении. Поэтому меры по совершенствованию управления должны дополняться, закрепляться и развиваться в формах и методах определенной кадровой политики.

Необходимо избегать крайностей в оценке роли кадров в процессе управления. Абсолютизация объективных условий приводит к фетишизации, ограничению возможностей сознательного воздействия кадров управления, а необоснованное преувеличение роли субъективного фактора и утверждение якобы безграничных возможностей руководителя нередко означают сползание к волюнтаризму и бюрократизму, к администрированию в худшем понимании этого слова.

Структура кадров управления

По мере разделения труда в управлении и его специализации происходит относительное обособление конкретных видов управленческой деятельности.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют руководителей, специалистов, вспомогательный персонал.

Руководители решают все важнейшие вопросы развития производства и деятельности аппарата управления. Специалисты участвуют в подготовке решений, а затем в их реализации. Это как правило, высококвалифицированные работники. Технический, или вспомогательный, персонал осуществляет информационное обслуживание аппарата управления (сбор, обработка, хранение и передача информации). В системе управления заняты и работники физического труда (например, на обслуживании водопроводов зданий), но в состав кадров управления они не входят.

В составе руководителей в зависимости от "профиля" возглавляемых ими коллективов выделяются два основных типа: линейные и функциональные. Если проверяющий орган или его часть берет на себя все функции по руководству производством в цехе, на предприятии, в объединении, в регионе, в отрасли, то его руководитель является линейным. Службу или орган, занятый выполнением одной из функций управления (планирование, снабжение и т.п.), возглавляет функциональный руководитель. Заместители руководителей классифицируются так же, как и их руководители.

Если работник возглавляет функциональный орган, то с точки зрения всей системы управления он считается функциональным руководителем, а для данного органа — линейным, так как в отношении "своего" органа он реализует весь комплекс функций руководства.

С точки зрения занимаемого в управленческой иерархии уровня руководители и специалисты составляют три звена: первичное, среднее и высшее.

К работникам первичного звена принято относить бригадиров, начальников участков, небольших цехов (с численностью до 100 человек), а также руководителей подразделений внутри функциональных служб. К среднему звену — руководителей крупных цехов, директоров филиалов. К высшему звену относятся директора самостоятельных предприятий, генеральные директора объединений, руководители министерств и ведомств.

Деление кадров управления на три звена не вполне четко, так как начальник функциональной службы министерства, ранее бывший директором, оказывается в этой классификации в неопределенном положении. Еще сложнее решить вопрос со специалистами, занятыми, например, в центральном аппарате министерства или ведомства. Поэтому приведенную классификацию используют только в ряде конкретных случаев (организация экономической учебы и т.п.).

В отличие от руководителей, которые подразделяются на линейных и функциональных, основа классификации специалистов — профессиональная. Существуют перечень специальностей среднего (специального) и высшего образования, а также система ученых степеней.

В аппарате хозяйственного управления особое место занимают специалисты-экономисты (широкого профиля и инженерно-экономических направлений); специалисты по технике и технологии отраслей (инженеры, агрономы, технологи и т.д.); юристы. В последние годы расширяется подготовка организаторов производства, управления и труда. Особое значение имеет подготовка вспомогательного персонала управления: машинисток, стенографисток, делопроизводителей и т.д.

Правильный набор профессий очень важен, он во многом определяет резервы системы управления.

Директора самостоятельных, но небольших предприятий весьма условно являются высшим персоналом, а руководители крупных филиалов достаточно условно могут считаться средним звеном. И все же существует огромная разница между руководителем пусть небольшого предприятия, но отвечающим за все самостоятельно, и тем, у которого имеется начальник.

Хозяйственный руководитель

В структуре кадров особое место занимает руководитель. Он учитывает и обобщает мнение всех специалистов (экономических, технических и др.) и соответствующих служб. Но решать должен именно он, и принятое решение

может отличаться от каждого из высказанных проектов и предложений именно потому, что в нем они полностью учтены. Значит, руководитель как бы охватывает проблему в целом, во всех ее аспектах. Поэтому принятие решений — основная функция руководителя, а в случае уклонения его от этой роли деформируется вся кадровая структура.

Опираясь на аппарат управления, руководитель направляет деятельность всего управленческого коллектива на выполнение заданий, возложенных на него государством.

Руководитель несет персональную ответственность за своевременное решение основных проблем управляемой системы в целом, а также за организацию работы по их реализации, за контроль исполнения.

Руководитель — ключевое звено в кадровой системе. Он — представитель или высшего звена управления или собственника в данном управленческом коллективе. С другой стороны, руководитель — лидер коллектива.

Деятельность руководителя заключается в решении общих проблем развития управляемой и управляющей систем.

СИСТЕМА РАБОТЫ С КАДРАМИ УПРАВЛЕНИЯ

Характеристика системы работы с кадрами управления

Система работы с кадрами управления состоит из статической и динамической составляющих.

К *статической* подсистеме относятся проблемы кадровой политики, формирования кадровой системы, подбор кадров и т.д.

К *динамической* характеристике работы с хозяйственными кадрами относятся организация труда работников управления, стиль и методы их работы, система мотивации деятельности, воспитание и т.д.

Обычно системой работы с кадрами в узком смысле слова называют статическую часть системы, а "научной организацией управленческого труда" (НОУТ) или "стилем и методами работы" — динамическую. В данной работе система работы с кадрами трактуется именно в узком смысле слова.

В системе работы с кадрами управления выделяются субъект и объект.

Под **субъектом** понимается совокупность органов и работников, реализующих кадровые функции.

Объект — это основные компоненты системы работы с кадрами: подбор, расстановка, оценка и т.д.

Рассмотрим подробнее основные компоненты системы работы с кадрами.

Первое звено системы — **кадровая политика**. Это генеральное направление кадровой работы, совокупность

наиболее важных, принципиальных ее основ. Она рассчитана на длительный срок.

Суть ее — это прежде всего четкое определение целей работы с кадрами управления на данном отрезке времени и в перспективе.

Ориентация на длительные сроки хозяйствования усиливает потребность в долгосрочной направленности кадровой политики. Только в этом случае планы и программы будут обеспечены с кадровой стороны.

Кадровая политика не только определяет новые задачи, но и указывает, что устарело, тормозит развитие, что должно быть устранено.

Результатом кадровой политики является выработка **требований к хозяйственным кадрам.**

Они складываются из двух компонентов.

Первый компонент — общие требования к управленческим кадрам.

Речь идет о деловитости, хозяйственности, рачительности, предприимчивости, дисциплинированности, ответственности и т.д.

Второй компонент — это специфические требования конкретного этапа развития производства и управления. Именно их и определяет кадровая политика. Например, на одном предприятии — это задачи финансовой стабилизации, на другом — умение обеспечить внедрение новой технологии.

Здесь речь идет о качествах, приобретающих особое значение именно на данном этапе.

Важный элемент системы работы с кадрами — это формирование **штатной структуры** кадровой системы, ее формальной составляющей. Структура кадровой системы предусматривает разграничение прав и ответственности и выражается в системе должностей, в порядке их прохождения ("служебные карьеры"), а также в системе управленческих профессий и штатном расписании.

Не меньшее значение имеет **развитие кадров:** прежде всего на работе, в социальной деятельности, в процессе учебы, жизни. На современном этапе все более весомой становится учебная составляющая, в частности, система подготовки и повышения квалификации.

Основным звеном системы работы с хозяйственными кадрами является **подбор** — принципы, процедура, методы и т.д. В состав этого основного блока системы работы с кадрами входят набор, резерв, выдвижение, ротация, расстановка, уход.

Завершающим звеном подбора кадров является **формирование** управленческого коллектива, команды.

Еще одна проблема — **оценка кадров**. Она пронизывает всю систему работы с кадрами — подбор, учебу, мотивацию деятельности. Оценка (аттестация) включает широкий круг проблем содержания, методов и процедур.

Таким образом, в систему работы с кадрами входят следующие элементы:

- кадровая политика;
- требования к хозяйственным кадрам;
- формирование штатно-должностной структуры кадров;
- подбор кадров и **формирование** управленческой команды;

- система оценки (аттестация) кадров.

На этом формирование кадровой системы завершается и создаются все условия для следующего этапа — функционирование кадров управления.

Типы систем работы с кадрами

Говоря о системе работы с кадрами необходимо выделить **государственную систему**, формируемую в государственном аппарате и в государственном секторе, и **системы негосударственных** — акционерных, частных, общественных — организаций. Государственная система работы с кадрами жестко юридически регламентирована — Конституцией, законами, специальными постановлениями.

В негосударственных организациях порой вообще нет оформившихся систем работы с кадрами и господствуют эмпиризм и случайности.

В других случаях в негосударственных системах применяют то, что рекомендовано **государственными образцами**. И хотя организация частная, порядки в ней те же, что и в государственной. Конечно, это лучше, чем

эмпиризм. Но стандарты государственного управления зачастую не учитывают специфики негосударственных организаций и не реализуют всех преимуществ негосударственных структур.

Наиболее эффективны в негосударственных структурах **собственные системы** работы с кадрами. Именно системы. Они, конечно, учитывают государственные образцы и стандарты, но одновременно и все особенности конкретной организации. Они также позволяют реализовать гибкость, присущую частным структурам. Не случайно именно поиски и новации частных систем работы с кадрами потом входят в практику и государственных систем работы с кадрами.

В этой работе учтены оба варианта: и государственная система, и системы работы с кадрами в негосударственных организациях.

Разграничение функций, прав и ответственности

На всех уровнях управления важно четко определить объем и соотношение прав и ответственности. Большие права при малой ответственности создают возможности для административного произвола, субъективизма, необдуманных решений. Ничем не лучше и большая ответственность при малых правах. При таком положении даже самый старательный работник нередко оказывается бессильным и спросить с него в полной мере за порученное дело трудно.

Кадровая система включает формальную, штатную, должностную системы и реальный, состоящий из конкретных работников, управленческий коллектив, команду. Штатная система превращается в управленческий коллектив в ходе подбора кадров, в процессе которого можно улучшить или, напротив, ухудшить штатную структуру. В любом случае штатная, должностная, структура — основа кадровой работы.

В свою очередь, эта структура базируется на разделении функций, прав и ответственности между должностями

путем формирования необходимого их набора в рамках определенной структуры.

Каждый орган управления имеет определенную внутреннюю структуру. Суть ее состоит в формировании обособленных подразделений, закреплении за ними функций, прав и ответственности, определении порядка их подчинения и взаимодействия.

Любая ячейка органа управления формируется из работников. При **формировании** структурных ячеек органов управления из работников возникает проблема превращения функций, прав и ответственности структурного звена в набор функций, прав и ответственности работников этого звена. Так как права органа обычно возложены на его руководителя, то появляется проблема распределения функций, прав и ответственности руководителя между его подчиненными.

Распределение функций неизбежно прежде всего потому, что руководитель не может выполнить весь их объем. Если бы он мог это сделать, то потребность в ячейке управления отпала бы.

Таким образом, первый фактор, определяющий необходимость разделения функций, — ограниченные возможности руководителя.

Помимо масштаба работы, на необходимость разделения функций влияют выгоды специализации. Закрепление однородных функций за отдельным работником позволяет увеличить эффективность и улучшить качество действий всего звена.

Распределение функций, прав и ответственности способствует развитию инициативы подчиненных, выявлению новых резервов и в конечном счете как успеху всего органа управления, так и служебному росту его сотрудников. Чрезмерная централизация функций, напротив, воспитывает в сотрудниках только четкость и исполнительность, ограничивает их стремление к поиску нововведений.

При разделении функций органа (подразделения) между потенциальными исполнителями исходят из имеющегося набора специальностей, возможностей представителей разных профессий выполнить средний объем работы, из уровня концентрации ее в руках исполнителя и возни-

кающей на этой основе специализации. Итогом является определение общего количества работников, их специальностей, уровня квалификации и т.п.

Все работники должны в совокупности исполнять все функции, возложенные на данный орган (подразделение). Поэтому важно проверить, действительно ли данный спектр должностей способен выполнять функции органа в целом. Обычные недостатки: дублирование, вакуум и перегруженность. При **дублировании** в ходе распределения обязанностей между работниками появляются две или несколько должностей, претендующих на одну и ту же функцию. **Вакуум** свидетельствует о том, что какая-то функция органа не закреплена за работниками органа. **Перегруженность** означает, что среди работников оказались такие, в которых нет необходимости для функционирования данного подразделения. Эти недостатки следует преодолевать.

Разделение функций — это разделение только самых общих обязанностей. Необходимо их конкретизировать, т.е. четко определить по каждой должности, каковы задачи и цели работника, каких результатов ожидать от его деятельности.

Помимо ожидаемых результатов, необходимо фиксировать и временные параметры, например, сроки выполнения работ.

Четкая пространственно-временная фиксация позволяет подойти к следующему этапу: наделению работника правами и полномочиями.

Очень часто работники жалуются на нехватку прав, но самый беглый анализ подсказывает, что они нечетко представляют себе, чего от них ожидают, и соответственно не могут обоснованно судить об объеме имеющихся у них прав. Права и полномочия должны предоставляться не вообще, а под конкретные функции, задачи и результаты. Права и полномочия могут быть материальными (деньги, фонды и т.д.) и организационно-административными.

Заключительным этапом процесса распределения функций органа между работниками является установление **ответственности**.

Ответственность бывает материальной, моральной и административной (в том числе от дисциплинарной до уголовной). При этом важна ответственность не вообще, а в связи с конкретными функциями, задачами, правами.

Закрепление ответственности за подчиненными не снимает ее с руководителя. Она сохраняется, ее нельзя передать вместе с ресурсами и полномочиями исполнителя. При ином решении единый орган перестал бы существовать.

Разделение функций, прав и ответственности зависит от ряда факторов.

Существенное значение имеет образовательный и профессиональный уровень исполнителей. В случае, когда орган управления может рассчитывать на прием знающих, опытных работников, разделение функций и прав может быть проведено более полно. Наличие молодых, активных специалистов также усиливает тенденции к более развернутому разделению функций. И напротив, когда работники необученные или просто слабые, значительный объем работ неизбежно сосредоточивается в руках руководителя и небольшого числа специалистов.

Важное значение имеют и состав руководителей, их квалификация, готовность идти на передачу заданий и прав подчиненным.

Встречаются руководители, которые склонны создавать ситуацию незаменимости, сосредоточивая у себя решение всех вопросов.

Имеет значение и стадия развития организации. В традиционных и установившихся организациях углублять разделение функций труднее, чем во вновь создаваемых.

Разделение функций, прав и ответственности по-разному реализуется в различных функциональных службах аппарата управления. Так, в организации производства или сбыта разделение функций гораздо шире, чем в подборе кадров. В поточном производстве оно выглядит иначе, чем в индивидуальном и мелкосерийном.

Разделение функций, задач, прав и ответственности создает ту основу, на базе которой можно формировать штатное расписание, должностную структуру кадровой системы.

Штатно-должностная структура управления

Структура органа управления служит основой штатного расписания. **Штатное расписание** — это переходное звено от структуры управления к кадрам.

Основной единицей штатной структуры является **должность**, которая включает часть компетенции органа управления, устанавливая для отдельных работников комплекс прав и обязанностей.

Должности классифицируются и типизируются.

В государственном и частном секторах имеется ряд документов, закрепляющих обязательные, формальные требования к должности.

Так, положения об органах управления или их структурных подразделениях (положение о плановом отделе и т.д.) в значительной мере описывают должности руководителей данного органа или подразделения, хотя реальные функции, права и обязанности руководителей шире, чем это освещено в такого рода положениях.

Квалификационные характеристики обычно состоят из трех разделов: должностные обязанности, необходимые для них знания, квалифицированные требования. В первом разделе перечислены работы, которые могут быть поручены работникам, занимающим данную должность. Во втором — руководящие материалы, их работник обязан знать и ими руководствоваться. В третьем разделе указан уровень специальной подготовки.

В аппарате управления можно разрабатывать **должностные инструкции** — типовые и конкретные.

В специальной литературе имеются предложения о создании универсального документа, содержащего максимум сведений о каждой должности: ее наименовании, порядке замещения и освобождения, подчиненности и отчетности, функциях и обязанностях, правах и ответственности, должностных требованиях, системе оценки и стимулирования.

Нынешняя система должностей в государственном аппарате иногда критикуется за то, что она не решает проблему "движения по горизонтали". Как быть, если работник продолжает трудиться на данном посту, хотя улучшилось ка-

чество его работы, он накопил опыт и т.д.? Для того чтобы использовать возросший опыт и квалификацию работника, его назначают старшим (инженером, инспектором и т.д.), хотя никем он по-прежнему не руководит и круг его обязанностей остается прежним. Проходит еще несколько лет, и этого работника надо уже переводить в средние руководители, чтобы повысить его престиж и зарплату.

Работник должен иметь возможность расти всю жизнь, даже оставаясь на прежней должности. Другими словами, система должностей должна обеспечивать рост по горизонтали. Это можно сделать, вводя для каждой должности три — пять рангов или определенную систему **званий**.

В частном секторе проблему "горизонталь" решать гораздо легче — были бы деньги.

Другая проблема — схема прохождения должностей. Структурное описание должностей должно быть дополнено порядком их прохождения (своего рода формализованной схемой карьеры). Сейчас нередко нет подобных схем, и на определенном посту может оказаться человек, которому трудно будет освоить функции этой должности.

Важной составной частью должностной системы является **номенклатура**. Она существует в двух основных формах. Первая — перечень должностей, которые могут замещаться или освобождаться решением вышестоящего органа.

Вторая — перечень должностей, которыми распоряжается данный орган управления, но при этом назначение кандидатов надо согласовывать в тех или иных органах руководства, получать рекомендацию от них.

Учеба хозяйственных кадров

Как и всякая система образования, учеба кадров отвечает на ряд вопросов: кого учить, где и сколько учить, чему и как учить? Итак, **кого учить?**

Для продвижения по службе необходимо пройти обучение. Речь идет о трех видах учебы. Первый вид — **базовая** учеба, перед занятием должности. Такая учеба должна вестись по трем направлениям: среднее специальное образование, высшее специальное и послевузовская подготовка

руководителей. Среднее и высшее образование позволяет подготовить специалистов-хозяйственников. Руководители назначаются из специалистов. Существует точка зрения, что в современных условиях хозяйственным руководителям необходимо иметь и специальное образование. Имеется в виду обучение основам управления специалиста, имеющего высшее или среднее образование, перед назначением на первую руководящую должность. Такую учебу также можно назвать базовой.

Второй вид учебы — **должностная** учеба. Ее проходят все кандидаты на выдвижение перед занятием нового поста.

Третий вид учебы — регулярно повторяющаяся учеба тех кадров, которые уж много лет проработали на одной и той же должности. Это **повышение квалификации** путем пополнения знаний и навыков. Ее должны проходить все.

Где и сколько учить? В нашей стране учебные центры создаются объединениями, предприятиями, министерствами. Это **отраслевая** система обучения. Следующая группа — **учебные центры** при общегосударственных ведомствах: финансов, стандартов и т.д. Существуют еще факультеты и курсы, создаваемые при университетах и вузах. Создаются и независимые частные учебные центры, например Международный университет в Москве.

Чему и как учить? Существует типовый набор проблем, набор учебных курсов: по управлению, по экономике, по праву, по социологии и психологии, по проблемам развития науки и техники. Но конкретный вариант обучения зависит от состава слушателей, особенностей отрасли или региона, специфики текущего развития хозяйства и т.д.

Сложность изучаемых проблем и тип слушателей (взрослые люди с опытом работы) определяют большое значение активных методов обучения: разбор конкретных ситуаций, тесты, деловые игры, практические занятия, стажировка у опытных руководителей и т.д. Эффект учебы — прямой и косвенный — очевиден.

Целесообразно обеспечить как минимум обучение каждого работника раз в пять лет, а также усилить связь продвижения по службе с учебой. Многое зависит от того,

имеет ли каждый, именно каждый, работник возможность учиться. Если да, то станет реальным решение задачи: ни одного назначения на новую должность без специального обучения. Иначе говоря, оценивать хозяйственные кадры нужно не только по их делам и качествам, но и с учетом итогов учебы (если учеба будет хорошо организована по содержанию, ее итоги окажутся важными).

Отказ от учебы хозяйственных кадров равносителен отказу от важного фактора ускорения экономического роста.

* * *

Среди множества проблем работы с хозяйственными кадрами особое значение имеют вопросы подбора и оценки кадров. На них остановимся в следующих главах.

ПОДБОР КАДРОВ

Может ли иметь теоретические основы самый "индивидуальный", самый "субъективный" участок работы? Разве подбор кадров не искусство?

А с другой стороны, можно ли считать теорию управления сколько-нибудь полной, если она откажется от попыток создать научную основу для одной из ведущих частей системы управления?

В этой главе мы попытаемся обобщить все то, что дает теория управления подбору кадров. Речь идет о научных основах этой области искусства управления.

Система подбора хозяйственных кадров

Что входит в понятие "подбор кадров"? Прежде всего — изучение пригодности кандидатов и выбор среди них работника для назначения на ту или иную должность. Среди назначений надо отметить по меньшей мере три наиболее характерные разновидности.

Одна из них — **назначение**, которое связано с вовлечением в сферу управления работников, ранее в ней не работавших. Это один из видов подбора кадров, который можно назвать **набором**.

Набор позволяет обратить внимание на ряд важных моментов. Например, именно в нем наиболее полно реализуются демократические основы управления: при наборе в управление нет ограничений ни по полу, ни по национальным или расовым признакам. С другой стороны, набор предполагает, что работник до перехода в сферу управле-

ния обязательно уже где-то работал. Сейчас активно обсуждается вопрос о том, что при наборе большее внимание следует уделять наличию у работника не просто образования, а специальной управленческой подготовки.

Именно при наборе происходит оценка общей пригодности кандидата к деятельности в системе управления.

Остальные разновидности назначения — это перемещение работников внутри системы управления.

Выдвижение — назначение работника, уже работающего в системе управления, на новый, более высокий пост.

Среди выдвигений исключительное значение имеют назначение на руководящие посты, переход работника из категории специалистов в категорию руководителей. В этот момент и оценивается пригодность работника к выполнению функции руководства. В последние годы много говорится о необходимости специальной подготовки будущего руководителя в школах (институтах) управления.

Это могла бы быть подготовка либо на базе среднего специального образования с учетом опыта работы, либо на базе высшего специального образования. Но эту учебу надо организовать так, чтобы были соблюдены демократические основы управления. Например, ввести порядок, согласно которому для поступления в школы по подготовке руководителей должен быть конкурс среди направленных предприятиями, а также объявить конкурс среди кандидатов, которые по своей инициативе хотят учиться на руководителя. Такой порядок гарантировал бы возможность поступления в школу способному работнику, не добившемуся от своего руководства направления на учебу.

Ротация — это назначение, при котором либо название должностей остается прежним, а меняется место работы, либо изменяется и должность, но уровень поста остается тем же. Ротация — это перемещение по горизонтали в отличие от выдвижения, которое происходит по вертикали. Функционирование системы управления в силу различных причин требует постоянных перемещений хозяйственных кадров: с предприятия на предприятие, из одного района страны в другой. Это очень важная область подбора кадров, требующая специального анализа.

Выдвижение и ротация становятся более организованными и подготовленными, если следуют за предварительным пребыванием работника в резерве.

Резерв — еще один участок подбора кадров. Конечно, иногда приходится привлекать работников со стороны, не из резерва данной организации. Но все же именно резерв должен стать основным "питомником" для выдвижения и ротаций.

У работника, занявшего новую должность, обязанности определены только в общем виде. В процессе управления их приходится уточнять. Одним из таких уточнений является распределение заданий и работ между сотрудниками. Это — область, которую в теории управления называют научной организацией управленческого труда. Но существует и распределение работников по участкам. И хотя должность работника не меняется, имеет место своего рода продолжение подбора кадров. Этот процесс называется **расстановкой**.

Работник не только приходит в систему управления, но и уходит из нее. Он не только занимает, но и оставляет должность. Поэтому **уход** — обязательный компонент подбора кадров, даже если он связан с выходом из системы управления. В любом случае он создает вакансию, т.е. является завершением данного цикла подбора кадров и началом нового.

Набор, выдвижение, ротация, уход, резервы — все это объекты подбора кадров. Но подбор кто-то должен осуществлять. Так появляется еще одно понятие — **субъект подбора кадров**. Собственно, именно с анализа субъекта и следует начинать анализ проблем подбора. Ведь от него зависит, как и каким образом будут происходить выдвижение, ротация и уход.

Подбор, как и другие звенья системы работы с кадрами, требует планомерного подхода.

Планирование — заключительный блок проблем подбора кадров. В системе планирования должны реализовываться все принципы, которым подчинен как процесс в целом, так и его компоненты.

Таким образом, подбор кадров — это организованные субъектом управления плановый набор, выдвижение, ротация, расстановка и уход хозяйственных кадров.

Принципы подбора

Кадры подбирают прежде всего на базе **общих требований** к работникам управления.

Далее — на основе **требований к конкретным постам, должностям.**

В подборе нужно учитывать и **принцип ситуации.** Он означает необходимость учета не только общего соответствия должности и кандидата, но и *сложившейся ситуации.*

В одном из сборников ситуаций по управлению приведена такая задача-проблема. Заболел начальник отдела технического контроля завода. Есть два кандидата на этот пост. Но один — сторонник усиления заключительного контроля выпускаемой продукции с помощью самой тонкой аппаратуры. А другой — усиления контроля на каждой стадии процесса производства (на участках, в цехах). Оба кандидата соответствуют требованиям.

Для того чтобы сделать выбор, надо рассмотреть ситуацию на предприятии. А она такова, что уходящий начальник отдела был сторонником надежного заключительного контроля и уже создал для этого прекрасную лабораторию. Если иметь в виду и это, и конкретного предшественника с его особенностями, то скорее всего следует предложить кандидата, который усовершенствует те звенья контроля, которым раньше уделялось меньше внимания, — контроль в процессе производства.

Большое значение при подборе кадров имеет принцип сочетания *работников из своей организации* и *со стороны.* "Свои" знают организацию, а организация знает их. Такие кадры можно планомерно готовить к выдвижению путем зачисления в резерв. Но "свои" не просто знают, к примеру, свой завод. Они привыкли к нему, в том числе и к его недостаткам. "Чужим" нередко труднее вписаться в коллектив, особенно в систему неформальных связей. Но они приносят свежий взгляд, новый опыт или новые идеи.

Поэтому только разумным сочетанием тех и других работников можно добиться успеха в подборе кадров. Если надо круто изменить ситуацию на том или ином участке, или если там возникли новые, ранее не известные проблемы, или просто затянулся межличностный конфликт, то без внешних кадров не обойтись. И все же основа подбора — "свои", воспитанные во время пребывания в резерве работники.

В процессе подбора кадров важное значение имеет проверенный опытом принцип сочетания "*старых*" и "*молодых*". Первые — носители опыта, традиций, они обеспечивают преемственность и устойчивость руководства. Молодые, как правило, более активны, охотнее идут на эксперименты, в ряде случаев они лучше знакомы с данными современной науки. Сочетание обеих групп работников обеспечивает необходимую эффективность управленческого коллектива.

Важное значение имеет **принцип компенсации**. Рекомендуется так подбирать кадры, чтобы отрицательные качества одного работника компенсировать соответствующими положительными качествами другого. В результате складывается работоспособный коллектив.

Еще один принцип подбора — **принцип динамизма**, сочетания стабильности и мобильности.

Стабильность позволяет проводить долгосрочные мероприятия, эффект от которых наступает не сразу, но обычно очень весом. Стабильность ориентирует работника на устойчивые, перспективные результаты. Она уменьшает потери, неизбежные при смене должности. Но стабильность чревата привыканием к сложившейся ситуации, в ряде случаев рождает самоуспокоенность. Стремясь не трогать "заслуженных" работников, руководитель при появлении новых проблем начинает "добывать" новые штатные единицы, чтобы привлечь новых специалистов.

Мобильность — это планомерно организованное движение кадров.

К примеру, когда перед войной возникла необходимость резко увеличить выпуск самолетов, в авиастроение были направлены специалисты из автомобильной промышленности, имевшие навыки организации конвейерного производства. Или когда в объединении ВАЗ было решено внед-

ритель на предприятиях-филиалах разработанную на головном заводе комплексную систему организации производства, труда, управления и материального стимулирования, то определенное перемещение кадров оказалось действенным средством распространения передового опыта.

Только сочетание мобильности и стабильности обеспечивает нужный эффект в подборе хозяйственных кадров.

Очень важный принцип — **установление оптимальных сроков пребывания** на той или иной должности. Такой срок должен позволить работнику овладеть данным участком работы, выработать и реализовать ряд крупных мероприятий, словом, "показать себя".

Отсутствие гарантий на такого рода период работы приводит к неуверенности работника, тяготению к краткосрочным мерам, а иногда вообще порождает стремление, условно говоря, "проесть будущее", жить по принципу "после меня хоть потоп".

С другой стороны, задержка сверх всякой меры на одном и том же посту ведет не только к "закисанию" данного работника. Атрофируются те знания и навыки работника, которые оказались ненужными на данном посту. Когда работник остается длительное время на одной и той же должности, то у его ближайших подчиненных исчезает надежда когда-нибудь получить этот пост, а это начинает сдерживать всю нижестоящую цепочку перемещений. В организации может создаться обстановка застоя.

Известный хозяйственник И.В. Парамонов писал: "...Большой опыт в подборе кадров привел меня к твердому убеждению, что лучше иметь посредственного, но дисциплинированного и исполнительного работника, продолжительное время работающего на одном месте, чем одаренного, но появляющегося на короткое время, как метеор.

Но здесь же стоит заметить, что для самого работника в смысле расширения его кругозора, развития его способностей и накопления опыта вредно слишком долго засиживаться на одном месте. Свыкаешься со сложившимися недостатками, перестаешь их замечать, начинаешь переоценивать свои достижения, меньше начинаешь считаться с мнением других работников — словом, наступает угроза работы по шаблону.

Польза в перемене мест для работника большая. Близко сталкиваешься с новыми людьми, с их новыми для тебя взглядами на дело, на организацию и опыт управления, знакомишься с новым опытом. В свою очередь приносишь на новое предприятие свой опыт, внедряешь лучшее из своей прежней деятельности. Острее видишь и устраняешь недостатки в работе, к которым здесь привыкли и которые не замечают. При решении сложных вопросов уже опираешься на опыт прежних предприятий, где работал"¹.

Есть и другие принципы подбора кадров, например **принцип перспективности**. Он означает подбор работников с учетом задач, которые встанут перед объектом управления в перспективе. Подобный подход — обязательное условие перспективного развития самого управления.

В подборе кадров нельзя руководствоваться одним принципом. Только применение их в совокупности обеспечивает успех. Но недостаточно и механическое объединение этих принципов. Иначе можно оказаться в ситуации гоголевской Агафьи Тихоновны, которая никак не могла выбрать жениха: "Уж как трудно решиться, так просто рассказать нельзя, как трудно. Если бы губы Никанора Ивановича да и приставить к носу Ивана Кузьмича, да взять сколько-нибудь развязности, какая у Балтазара Балтазаровича, да, пожалуй, прибавить к этому еще дородность Ивана Петровича, — я бы тогда тотчас же решилась. А теперь поди подумай! Просто голова даже стала болеть!"

Принципы дают отправные идеи для анализа конкретной ситуации. От руководителя зависит, как умело, творчески, эффективно они будут использованы.

Субъект работы с кадрами

Функции работы с кадрами управления определенным образом организованы. Их реализует определенный субъект работы с кадрами. Часть этих функций закреплена за специализированной службой.

¹ Парамонов И. В. Учиться управлять. М.: Экономика, 1977. С. 94.

Субъект работы с кадрами управления — это организованная совокупность органов, осуществляющих весь комплекс деятельности по подбору, расстановке учебе, оценке и т.д.

Специфика функции работы с кадрами состоит в том, что специализированная служба, ориентированная на работу с кадрами (отделы кадров), не выполняет основного объема этой функции в виде принципиальных решений. Ее функции постоянно расширяются, но в отличие, например, от службы планирования или учета (они являются главными субъектами) органы кадровой работы в основном выполняют информационные, регистрирующие, оформительские, документационные функции.

Будучи одной из ключевых функций в системе хозяйственного управления, кадровая работа в большей мере, чем любая другая, должна быть в сфере руководства.

Непосредственным субъектом подбора являются органы хозяйственного руководства. Все кадровые решения приобретают силу только после их оформления приказами соответствующих хозяйственных органов. Принятая номенклатура устанавливает, на каком уровне управления принимаются решения в отношении тех или иных категорий руководителей.

Например, решение о цеховом уровне — на уровне завода, о заводском — в производственном или промышленном объединении и т.д. В таком подходе заложен глубокий смысл. Подбор кадров связан не только с проблемами текущего хозяйствования, он должен носить и перспективный характер. И коль скоро носителем перспективных заданий является вышестоящая организация, то именно ее мнение и должно быть окончательным.

Прямую ответственность за подбор и расстановку кадров несут хозяйственные руководители. Работа с кадрами — одна из главных их обязанностей. Так, Г. Кунц и С. О'Доннел пишут: "Непосредственную ответственность за эффективное выполнение функции комплектования штатов несет каждый руководитель на всех уровнях ... ни отдел кадров, ни любая другая специализированная служба не могут правильно решать эти вопросы"¹.

¹ Кунц Г., О'Доннел С. Управление. М.: Прогресс, 1981. С. 164.

Служба кадров

Она является составной частью субъекта работы с кадрами.

Существуют три варианта функционирования этой службы. Иногда она ведает всеми кадрами организации, в том числе и управленческими. Может быть создана также специализированная служба по работе только с управленческими или даже только с руководящими кадрами. Бывает и так, что служба кадров едина, но в ее структуре четко проведена специализация.

В работе службы кадров на уровне объединений (и выше) четко выделяются два участка работы: непосредственная работа с некоторыми категориями кадров и руководство нижестоящими отделами кадров. Первый участок обычно ограничен номенклатурой кадров данного хозяйственного органа. Второй связан с изданием инструкций, методик, разработкой форм, сводной статистической отчетностью и т.д.

Имеются различные положения об отделах кадров, отражающие их функции. В этих положениях прослеживаются три тенденции.

В соответствии с одной роль службы кадров в реализации функций кадровой работы сводится к выполнению вспомогательных обязанностей технического и информационно-учетного характера. В этом случае создается не столько отдел кадров, сколько отдел их учета. Эта тенденция не учитывает возрастающую роль кадров управления, все большие сложность и разнообразие форм работы с ними. При этом на хозяйственных руководителей возлагается более значительный объем кадровой работы. Вряд ли это реальная перспектива, особенно если учесть общий рост нагрузки на руководителей.

Другая тенденция заключается в расширении функции службы кадров, с тем чтобы добиться постепенного перехода к ситуации, когда именно эта служба будет играть решающую роль в работе с хозяйственными кадрами. Этот подход отражает опыт капиталистических фирм, где все кадровые решения принимаются в самой фирме и поэтому службу кадров возглавляет первый заместитель руководи-

теля или сам руководитель, тем самым действительно обеспечивается принятие ключевых решений.

Третья тенденция: существенное возрастание роли службы кадров, расширение ее функций с сохранением в целом вспомогательной роли этой службы.

Участие отделов кадров в аттестации кадров, в составлении и реализации различных планов работы с кадрами, в создании и обеспечении эффективной работы автоматизированных информационно-справочных кадровых систем — процесс объективно неизбежный.

Влияет на это и усложнение технологии кадровой работы, внедрение сложных технических средств (вплоть до ЭВМ), развитие разного рода анкетных опросов, оценочных испытаний кандидатов, неформальных систем сбора информации и т.д. В настоящее время, например, успешно функционируют автоматизированные системы учета кадров.

Расширение функций службы кадров требует серьезного улучшения состава работников отделов и служб кадров. Контингент, из которого комплектуются эти службы, обычно обладает хорошим знанием и жизни, и людей, но знанием эмпирическим.

Специальная подготовка для работы в службах кадров не организована ни в системе высшего, ни в системе среднего образования. Между тем без такой подготовки, только на базе опыта работы многие функции сегодня выполнять уже трудно.

Чаще всего работники службы кадров не имеют профессиональной подготовки в основных сферах производственной деятельности своей организации, недостаточно понимают перспективы научно-технического развития, что существенно сужает их возможности в работе с кадрами. Вероятно, в перспективе отделы кадров будут комплектоваться прежде всего лицами, имеющими образование по профилю основной деятельности хозяйственной организации. Далее в составе службы кадров должен возрасти удельный вес работников, имеющих юридическую, психологическую, социологическую или педагогическую подготовку.

На основе рассмотренных выше принципов подбора кадров реализуются все основные его этапы: набор, выдвижение, ротация, уход. В совокупности — это этапы карьеры работника в хозяйственном управлении.

Подбор кадров, как и другие компоненты управления, имеет ряд важных аспектов: организационный, воспитательный, психологический, правовой и т.д. Рассмотрим организационные проблемы отдельных этапов подбора.

Набор и выдвижение

Одна из основных кадровых проблем — начало работы, вхождение в сферу управления. Это особый тип выдвижения — выдвижение в сферу управления. Поэтому набор надо отделить от собственно выдвижений внутри системы управления. А в самом процессе выдвижения следует наметить четкую границу между выдвижением на работу в качестве специалиста управления и в качестве руководителя.

Начало карьеры в аппарате управления может зависеть от наличия образования или стажа работы.

На наш взгляд, в перспективе значение управленческого образования должно возрасти для начала работы в аппарате управления, а выдвижению на руководящую работу будет способствовать наличие специальной подготовки. Для этого необходимо решение ряда вопросов.

Первый из них — **формирование "банка" кандидатов**. При этом должно быть регламентировано, кто и как может осуществлять выдвижение. Следовательно, нужен порядок, обеспечивающий всех субъектов выдвижения информацией о появившейся или предполагаемой вакансии и требованиях к кандидату — общих и конкретных. Важна и информация о сроке, в течение которого необходимо провести выдвижение.

Выдвигать могут и органы, и руководители. В ряде случаев работник "предлагает себя сам", например, подавая заявление на конкурс. В иных случаях важно четко

зафиксировать, кто выдвинул работника. Целесообразно было бы ввести определенные формы ответственности рекомендующего кандидата. При этом необходимо оговорить условия, при которых появляется право на выдвижение (например, несколько лет совместной с кандидатом работы).

В настоящее время разработаны те или иные аспекты этих вопросов, например, при конкурсе в вузе, при избрании в РАН. Но применительно к работникам, выдвигаемым в системе хозяйственного управления, эти вопросы разработаны недостаточно четко. В результате довольно часто не удается выявить конкретного автора неудачного выдвижения, искоренить факты протекционизма или семейственности, которые процветают в атмосфере секретности, келейности, недоговоренностей.

Следующий вопрос — **сбор информации о кандидатах и процедура их обсуждения**. Здесь также имеется немало моментов, требующих и более четкой регламентации, и дальнейшей разработки. Один из них — гласность всей процедуры обсуждения.

Важна и **процедура назначения**. Например, большое значение имеет период между официальным назначением и вступлением в должность. В течение этого периода уходящий работник подводит итоги, а новый готовится к занятию должности и завершает дела на прежнем месте работы.

Следует обращать внимание и на четкое соблюдение регламентированного порядка передачи дел: в присутствии кого и как она происходит, как оформляется, в какие календарные сроки.

Есть и другие проблемы процедуры выдвижения, связанные со спецификой отдельных должностей: по уровням, по сферам (линейные должности или функциональные; связанные с материальной ответственностью и т.д.).

Таким образом, выдвижение — сложная управленческая процедура. Неудачные решения в подборе кадров нередко оказываются результатом не столько отсутствия правильных принципов, сколько наличия условий, при которых не удастся реализовать по-настоящему тот или иной принцип.

Ротация

Помимо перемещения по вертикали существует перемещение и по горизонтали. Оно называется ротацией.

Варианты ротации: ротация-перемещение — с сохранением тех же обязанностей (меняется только место работы) и ротация-перестановка — с сохранением уровня и должности работника, но с изменением его обязанностей.

Ротация-перемещение может быть вызвана разными причинами, прежде всего характером дела либо характером решаемой управленческой задачи. Так, иногда в силу ряда обстоятельств ослабляется какой-либо участок работы и необходимо его укрепить. В этом случае туда направляют более опытных работников.

Бывает и так: в данном подразделении сформировался очень хороший коллектив, и перевод сюда сотрудников из других служб необходим для повышения квалификации.

В ряде случаев ротацию-перемещение могут вызвать субъективные обстоятельства. Например, если среди работников возникла несовместимость (конфликт), ротация может существенно изменить ситуацию.

Ротация-перемещение может быть в определенном смысле и "лекарством" от застоя, апатии, привыкания и т.п. Формально ничего не меняя, она существенно влияет на область неформальных отношений и через них оказывает воздействие на рост эффективности управления. Удачные ротации-перемещения способствуют росту потенциала управления, неудачные — ослабляют его. Вот почему руководителям следует уделять гораздо больше внимания ротациям-перемещениям, их сильным и слабым сторонам.

Ротация-перестановка реализуется в разнообразных вариантах. Один из них — перестановка работников по горизонтали из линейных служб в функциональные и наоборот. Такого рода действия существенно обогащают функциональных работников представлением о том, как работают обслуживаемые ими линейные органы, а линейных сотрудников — пониманием особенностей, сроков и темпов тех или иных функциональных служб и соответственно умением взаимодействовать с ними.

Другой вариант — межотраслевые перемещения. Это важный прием в условиях усиливающихся межотраслевых связей. Он способствует передаче опыта, техники и технологии одних отраслей другим. Известен огромный эффект от передачи конвейерной техники автомобилестроения в другие отрасли производства.

Третий вариант — перестановки между выше- и нижестоящими органами. Если они происходят без изменения ранга работников, то можно говорить о ротации, а не о выдвижении. Перевод на работу в вышестоящую инстанцию с последующим возвращением на прежнюю должность очень эффективен. Полезна и обратная мера — направление долго работающего в вышестоящих органах работника на какой-то период на соответствующую его положению работу на производстве.

Ротация-перестановка предполагает обмен и перемещение кадров между центром и периферией, между территориальными органами, между производственными организациями и управленческими органами, между отраслями крупных народнохозяйственных комплексов: агропромышленного, энергетического, транспортного и т.д.

Говоря о ротациях, следует затронуть временной аспект проблемы. Надо не просто через сколько-то лет перемещать кадры, а заранее определять, когда это делать. На наш взгляд, большинство кадровых перемещений, ротацию в целом, необходимо приурочивать к хозяйственным циклам. Видимо, следует производить ротацию за год-полгода до окончания программ, чтобы новый работник успел проанализировать ситуацию и повлиять на разрабатываемый в организации новый перспективный план. Иначе ему будет труднее работать. Откровенно говоря, это предложение противоречит обычной практике премирования и награждения по итогам. Но все же можно и нужно согласовывать и процесс перемещений, и процесс поощрений. Имеется в виду и то, что за полгода до окончания программ трудно изменить общие итоги и уже известно, кого и за что отличить. А вот практику типа "после меня — хоть потоп" предлагаемая система во многом пресечет. Да и стимулов у нового работника к искажению итогов не будет.

Ротация тесно связана с принципами стабильности и мобильности хозяйственных кадров. Она позволяет обеспечить диалектическое единство двух этих моментов.

Ротация выступает как мощное средство, предотвращающее застой, изменяет психологические стереотипы.

В то же время при проведении ее требуются осторожность, тщательный анализ и типа работника, и типа ротации. Иначе может произойти психологический слом работника, не сумевшего освоиться на новом месте.

Ротация — промежуточное звено между выдвижением и расстановкой. С выдвижением ее роднит проблема нового места работы, а с расстановкой — тот факт, что уровень и должностной ранг работника не изменяются.

Расстановка кадров

Расстановка кадров — это распределение сотрудников по работам и заданиям. Существует несколько вариантов ее.

Один вариант — это курс на **концентрацию однотипных работ** в руках того или иного работника и его специализацию. Положения о службах, должностные инструкции, тарифно-квалификационные справочники определяют общий круг обязанностей и работ. Но в рамках него имеется много возможностей для большей концентрации или, напротив, рассредоточения работ.

При концентрации у работника повышаются навыки выполнения работ и уровень исполнения их. Однако усиливающаяся специализация ограничивает рост общей квалификации работника и усложняет организацию работы подразделения, так как даже ушедшего в отпуск узкоспециализированного работника, как правило, нечем заменить.

Поэтому **рассредоточение работ и смена их исполнителей** имеют ряд преимуществ. К примеру, при такой расстановке сотрудник постепенно овладевает всеми работами, выполняемыми в данном подразделении. Если один из сотрудников выбывает (например, по болезни), это не представляет проблем: его обязанности можно легко

распределить между другими работниками, уже не раз выполнявшими их. В таких условиях работники быстрее подготавливаются для выдвижения.

Что должен учитывать руководитель, выбирая тот или иной подход к расстановке кадров? Прежде всего — выполнение работ качественно и в срок. Другими словами, интересы управления. Но руководитель заботится и о росте квалификации сотрудников, их воспитании, развитии управленческого коллектива в целом. Если первая задача тяготеет к концентрации и централизации, то вторая — к определенному чередованию работ. Многое зависит и от типа работы: стандартизированное управление в большей степени предполагает концентрацию, а оперативное — свободное распределение между менее загруженными в данный момент сотрудниками (возможна ориентация и на личные качества сотрудника).

Как мы уже отмечали, расстановка кадров — это то звено подбора, где он переходит в организацию самого процесса управления. В то же время это нечто более фундаментальное и более постоянное, чем просто организация труда работников. В расстановке объектом являются не работы и операции, а именно работники.

Завершение управленческой карьеры

Сложной является и проблема завершающего отрезка карьеры. Завершение по причине смерти — факт не дискуссионный. Другие обстоятельства требуют анализа.

Пирамидальный характер системы управления объективно предполагает физическую невозможность для всех работников осуществлять непрерывную восходящую карьеру. Поэтому неизбежно возникает проблема работника, который больше не будет повышаться по вертикали. А также проблема завершения карьеры в силу административных (не демографических) критериев. Еще один вариант — завершение карьеры из-за серьезной болезни или по достижении пенсионного возраста.

Если имеется система должностей, различающихся не только по вертикали, но и по горизонтали, то возможности движения у работников шире. Еще больше возможностей дает система званий (оставаясь на той же должности, можно расти в звании, разумеется, в определенных пределах).

Но в любом случае рано или поздно возникает вопрос о завершении работы или о переходе на нижестоящую должность.

В ряде карьерных систем некоторых стран нет никаких ограничений срока пребывания на должности, кроме деловых. В других системах существуют формальные ограничения. Например, в ООН после 60 лет руководитель обязан оставить свой пост. Или, к примеру, после 8 или 10 лет работы обязателен уход с данного поста. Различны и сами варианты ухода: на пенсию, в члены разного рода советов, консультанты, другую область деятельности (наука, преподавание) и т.д.

В системах, где продвижение основано на заслугах, как правило, отсутствуют какие-либо лимиты по срокам пребывания на должности и по возрастным критериям.

В кадровых системах нашей страны существуют разнообразные подходы к этой проблеме. Так, пребывание на выборных должностях предполагает определенные сроки работы (от выборов до выборов). В армии же более жесткий критерий — возрастной.

Но и в системе хозяйственного управления возникает опасность старения. Формальных ограничений пребывания на посту нет, а оценка заслуг — дело не всегда легкое. Тут возможен субъективизм. Это не спортивное соревнование, где все зрители прекрасно видят, что прошлогодний чемпион, отличный парень, уже не "тянет". С руководителем гораздо сложнее. Особенно, если в роли оценивающих выступают руководители, с которыми данный товарищ проработал десятки лет. Как видим, проблема тут не в возрасте, а в объективности оценки.

Поэтому следует (не отменяя принципа оценки по заслугам и итогам работы как главного критерия хозяйственной карьеры) для завершения карьеры ввести и ряд формальных мер. Необходимо и определенное стимулирова-

ние своевременного ухода работника. Например, после пребывания на посту в течение 10 лет руководитель автоматически приобретает право получать при уходе на менее оплачиваемую работу доплату до уровня нынешнего заработка. А после 15 лет успешной работы автоматически возникает право на персональную пенсию. Можно стимулировать и переход на работу преподавателем в вуз, в школу, воспитателями и т.д. Жесткий вариант — или руководящий пост, или пенсия — вряд ли оправдан.

Проблема резерва хозяйственных кадров

Можно без преувеличения сказать, что усиление эффективности в подборе кадров — это прежде всего правильная работа с резервом. Хорошо поставленная работа с ним предопределяет успех подбора руководящих кадров.

Работа с резервом позволяет обеспечить преемственность руководства, проверить кандидатов, отобрать достойных и подготовить их к эффективному труду на более высоком посту. Стабильный резерв предопределяет и гарантирует стабильность работы органов управления.

К сожалению, теоретических исследований проблем работы с резервом мало. А анализ практики показывает, что уровень работы с резервом существенно отстает от современных требований.

Все имеют резерв на выдвижение. Но когда надо найти способного человека на ответственный пост, то сделать это подчас крайне трудно. Выходит, что резерв-то чисто формальный.

Один из главных недостатков в работе с резервом — формализм. Об этом свидетельствует значительный процент работников, назначенных на руководящие должности из числа не состоящих в резерве. Но, как правило, все реже и реже встречаются ситуации, когда вообще официального резерва нет. Этот резерв иногда является своего рода "бумажным резервом". В результате он не может быть главным источником руководящих кадров. Поэтому при анализе выявляется, что среди назначенных на должность велик удельный вес кандидатов, которые в резерве не состояли

или были зачислены в него за несколько месяцев до назначения, когда вопрос о нем был уже решен. Нормативные материалы, которыми следует руководствоваться в процессе формирования резерва, отсутствуют. Даже проблема величины резерва решается по-разному.

Серьезной проблемой при выдвижении работника в резерв остается субъективизм. Нет должной ответственности тех, кто рекомендует, и тех, кто принимает решение о зачислении в резерв. Система аттестации кадров недостаточно ориентирована на решение вопросов резерва, в ней нет каких-либо специальных, важных именно для отбора в резерв форм и методов оценки работников. Отсутствуют устоявшиеся процедуры формирования резерва, последующей подготовки в целом и учебы в частности, а также требование обязательности учебы. Это серьезный пробел в кадровой работе.

Таким образом, можно выделить два основных звена работы с резервом: формирование резерва и работа с резервом.

Формирование резерва

Прежде всего необходимо различать резерв управленческих кадров в широком и узком смысле слова.

Резерв в широком смысле слова — социальный резерв, наличие в стране оборудования и квалифицированных кадров.

Резерв в узком смысле слова — собственно резерв — также неоднороден.

Та часть должностей, которая станет вакантной в ближайшие годы и в отношении которой необходимо и возможно организовать конкретную подготовку кандидатов, предопределяет появление оперативного резерва на выдвижение. В то же время необходимо в принципе иметь резерв кандидатов на все должности, даже если проблема их замещения в ближайшие годы еще не станет актуальной. Поэтому резерв в узком смысле слова целесообразно подразделить на две категории: **оперативный** и **общий**.

Оперативный резерв требует конкретной подготовки к конкретной должности. Здесь перспектива достаточно ясна, поэтому и величины данного резерва, и формы работы с ним должны быть иными, чем с работниками общего резерва.

Первой проблемой является величина оперативного резерва. Этот вопрос прежде всего зависит от того, в какой мере готов к замещению ожидаемой вакансии первый заместитель или хотя бы один из них. Если эти работники приемлемы для выдвижения, резерв может быть небольшим. Но и в этом случае необходим второй кандидат, чтобы избежать случайностей.

Если кандидатур по оперативному резерву меньше двух, то, с одной стороны, есть вероятность ослабления у кандидата стимула к совершенствованию, так как он является единственным претендентом. С другой стороны, единственный кандидат может по разным причинам отпасть, и тогда вообще не будет резерва.

Наличие множества кандидатов тоже нежелательно, так как качество работы с "массовым" резервом неизбежно снизится. Расходы на его подготовку возрастут, на каждого кандидата придется меньшая часть объема потенциально возможных ресурсов, да и конкретность в работе уменьшится. Не следует сбрасывать со счетов и то, что два-три кандидата считают перспективу своего выдвижения реальной и активно готовятся к выдвижению. Когда же число кандидатов увеличивается, то относительно уменьшается вероятность выдвижения, и их активность в подготовке к должности снижается.

Определяя величину резерва, надо учитывать и то, в какой организации он создается. Если речь идет о крупнейших заводах и объединениях, резерв может быть и большим: ведь надо учитывать, что из объединения относительно большой процент кадров будет направлен на другие предприятия. Необходимо также учитывать соответствие величины резерва реальным потребностям предприятия, объединения, отрасли, а также другие моменты.

Опыт показывает, что в общем резерве достаточно иметь одну-две кандидатуры, в оперативном — две-три.

Важной проблемой является **отбор кандидатов в резерв**. При этом процедура зачисления в него должна быть специально нормирована и регламентирована. Она должна дублировать (в упрощенном варианте) принципы и процедуру подбора кадров.

Необходимость четкого согласования процедур зачисления в резерв и выдвижения в него обусловливается тем, что реальное значение резерва тем больше, чем ближе критерии отбора в резерв и выдвижения.

Чем ближе эти принципы и процедуры, чем больше совпадает у них субъект, тем реальнее перспектива у работников, находящихся в резерве, быть выдвинутыми на новый пост.

Если в структуре кадров сложились какие-то диспропорции (например, возрастные или по специальностям), то при формировании резерва делается относительно больший упор на те или иные принципы подбора.

Поэтому если состав принципов выдвижения в резерв одинаков, то удельный вес их на стадии формирования резерва может и должен отражать специфику ситуации, сложившейся в управленческом коллективе. В полной мере на соотношение принципов влияет и оценка перспективы развития объекта управления и самой его системы.

Работа с резервом

Общее содержание работы с резервом определяется следующими установками:

- что надо изучить в области теории;

- с чем необходимо познакомиться на практике (с какими участками работы) — на чем испытать себя конкретно, какие выполнить поручения, какие выработать навыки и черты характера.

Хотя формы подготовки общего и оперативного резервов имеют особенности, можно отметить несколько основных видов их:

- самообразование;

- организованная учеба;

- подготовка в процессе повседневной работы;

- участие в общественной деятельности.

Самообразование остается одной из главных форм подготовки работников к новой должности, особенно руководителей. Анализируя свои достижения, проходя через систему "учебы на ошибках" (своих и чужих), человек приобретает знания, опыт и навыки. Важное значение в процессе самообразования имеет изучение литературы, научно-технической информации и т.д. В этой связи были бы полезны издание программ самообразования, аннотированных списков литературы, проведение циклов передач по радио и телевидению, консультаций в газетах и журналах, производство пластинок и кассет с записями лекций, разного рода задач и тестов, серий учебных слайдов, кинолент и т.п. Необходим и методический центр по оказанию помощи в самообразовании хозяйственных кадров (возможно, хозрасчетный).

Были бы полезны также специальные конференции, на которых подводятся итоги работ по самообразованию, а также введение контрольных анкет для самопроверок. Можно создать при учебных центрах и вузах кабинеты, оснащенные набором технических средств контроля знаний и навыков. Возможно, следует закреплять консультантов и наставников (из числа ученых и преподавателей) за работниками, находящимися в резерве, чтобы помочь им в образовании. Самообразование еще долго будет играть важную роль в формировании хозяйственных кадров, и надо максимально помогать работнику в его организации.

Подготовка резерва связана с необходимостью организованной учебы — с отрывом и без отрыва от производства. Она может включать получение высшего образования (если его нет).

Для резерва основной является учеба в учреждениях повышения квалификации специалистов и руководителей. Разумеется, это предполагает, что в таких учреждениях будут четко выделены и усилены особые циклы для обучения разных звеньев резерва с целью повышения роли именно специальных форм учебы. Роль организованной учебы, ее удельный вес в подготовке резерва в перспективе будут возрастать.

Серьезной школой для подготовки резерва может и должна стать **работа**. Например, стажировка у руководителей, особенно на лучших предприятиях и в организациях. Она может проходить и на предполагаемой должности, и на смежных с ней постах. Здесь используют те же принципы, что и при ротации кадров.

Многое дает включение работников резерва в разного рода комиссии. Особенно важно участие их в разработке перспектив развития своей организации, управленческих реорганизаций и т.п.

Для проверки резерва полезно назначение резервистов на разного рода нестандартную, непредвиденную, чрезвычайную работу, например на ликвидацию неожиданного "прорыва".

Особое значение для подготовки резерва имеет **ротация**. Она требует четких целевых направленностей и сроков работы на тех или иных постах. В сущности ротация — это инструмент работы с резервом, который предполагает последовательную, по специальному графику смену ряда должностей, определенным образом отобранных и распределенных в нужной последовательности. В целом подготовка в процессе работы дает много такого, чего не могут дать никакие другие формы работы с резервом.

Для хозяйственных кадров исключительно ценным является **участие в работе общественных организаций**. В этом случае будущие руководители получают навыки организационной и воспитательной работы, что имеет огромное значение для подготовки к новой должности в хозяйственном аппарате.

Для развития хозяйственника, находящегося в резерве, многое дает **работа преподавателем**. В частности, опыт общения с очень разным контингентом, без чего деятельность руководителя может быть чрезмерно технократична.

И наконец, для подготовки резерва важны особые ее формы: командировка за рубеж, учеба в аспирантуре, получение второго образования и т.д.

Главное заключается в том, чтобы работа с резервом, особенно оперативным, была конкретной и перспективной.

Конкретность означает, что надо учить данного работника, восполняя имеющиеся у него пробелы с точки зрения потенциальной должности. Под перспективой подразумевается подготовка работника к тем задачам, которые ему придется решать в ближайшие годы.

Необходимость планирования подбора хозяйственных кадров

По мере усложнения задач управления и удлинения сроков управленческих преобразований появилась потребность в планировании сферы самого управления.

Это вполне логично. Ведь управление — один из главных рычагов экономического развития. Задания по экономическому развитию более обоснованны, когда вместе с ними даны перспективы совершенствования рычага, обеспечивающего их выполнение.

Если принцип планирования управления в целом отнести к развитию такого блока управления, как система работы с кадрами, то возникает вопрос: надо ли планировать и подбор кадров?

Понятна необходимость планирования, например, подготовки экономистов, юристов, инженеров, стенографистов и других специалистов и технических исполнителей для системы управления. Значит, уже сегодня учебные заведения должны менять профиль подготовки, готовить заблаговременно преподавателей путем обучения в аспирантуре и т.д.

А надо ли планировать подбор хозяйственных кадров? Ведь мы сами отметили значение принципов конкретности подбора кадров, роль ситуационного фактора. Не станут ли из-за этого планы подбора кадров сугубо бумажной операцией? Допустим, сегодня что-то будет включено в план, а затем выясняется, что пост освободился не через пять лет, как ожидали, а через два года: из-за болезни работника, переезда в другое место, замужества — да мало ли причин объединено понятием "конкретная ситуация"? Но так как пост освободился раньше, занять вакансию

предложили не тому, кому предполагали. А если, напротив, вакансия появится не через пять, а через восемь лет, то за это время может смениться руководство.

Как будто все говорит в пользу того, что хотя в управлении можно запланировать переход к новой структуре или новым методам хозяйствования, даже в общем виде планировать подготовку кадров и тем более сам подбор их трудно.

Но с другой стороны, очень много обстоятельств говорит в пользу планирования подбора кадров. Иначе окажется, что на смену давно болеющему директору не подготовлены достойные преемники и уход руководителя создает обстановку лихорадочных усилий по поиску вариантов замены.

Или возьмем ротацию кадров. Мы уже отмечали, какие огромные резервы повышения эффективности управления заключены в ротации, но при соблюдении одного важного условия: ротация не должна быть чехардой, дезорганизующей управление, а должна планироваться.

Вывод: без планов подбора хозяйственных кадров программы развития системы управления в целом будут недостаточно комплексными. Но что же планировать в подборе кадров и как?

Планы подбора кадров

Подбор кадров охватывает, как мы отмечали, наем и выдвижение, зачисление в резерв, ротацию, расстановку, уход. Эти элементы по-разному входят в систему планирования.

Система планирования подбора кадров включает **план-прогноз вакансий, планы замещения, резерва, ротации, индивидуальные планы.**

Наиболее сложна проблема определения перспективной потребности в хозяйственных кадрах. Исходным моментом являются планы развития системы управления, структуры органов управления, структуры штатов и их численности. Надо учесть расширение масштабов производства, техническую реконструкцию и переход на выпуск новой продук-

ции, изменение методов хозяйствования и многое другое. Итогом всей этой работы будет **ожидаемая структура штатов**.

Теперь надо посмотреть, что произойдет с существующей сегодня управленческой командой. Сколько вакансий и какие уже есть? Надо также учесть возрастной фактор путем передвижения возрастных групп, уход в армию, очную учебу, смертность и т.д. В результате должен быть получен прогноз вакансий. Именно прогноз, так как планирование весьма вероятностное.

На основе прогноза вакансий следует начать разработку плана-замещения. Вакансии можно покрыть из разных источников: внутренних и внешних. Внешних источников два: вновь вовлекаемые в сферу управления работники и привлекаемые из других органов. Внутренние источники покрытия потребности — это резерв.

План резерва разрабатывают сверху вниз. Сначала учитывают, как работники второго ранга будут замещать вакансии на уровне первого. Затем анализируют второй, третий уровни. При определении величины планового резерва пользуются уже упоминавшимися выше нормативами: один-два работника в рамках общего резерва и два-три — в рамках оперативного.

План ротаций призван создать устойчивость в перемещениях работников по горизонтали. Но он может частично обеспечивать и покрывать одни вакансии с одновременным созданием других, а потому изменять структуру вакансий.

В рамках плана резерва и плана ротаций определяют потребность в учебе кадров. Сам по себе план повышения квалификации не входит в систему планов подбора. Его проблематика шире. Но планы подбора существенно влияют на программу повышения квалификации. Собственно, она состоит из двух частей: учебы тех, кто продолжает работать на прежнем месте, и учебы в ходе подбора кадров (по линии резерва, ротаций, вновь назначенных из резерва и т.д.). Целесообразно в общих планах повышения квалификации выделять строкой учебу резерва.

Подбор хозяйственных кадров должен завершаться разработкой индивидуальных планов. Это заключительный этап планирования, но именно он доводится до самих работников.

Теоретически имеется два типа индивидуальных планов. Первый — общий план развития на перспективу каждого работника управления. Он отражает потенциальное место работы и последующую должность, различные виды учебы, ротации и т.д.

Второй тип — целенаправленный план подготовки данного работника к занятию нового поста. При этом правильнее указывать только уровень этого поста, но не точную дату назначения, а лишь интервал времени, в течение которого оно произойдет.

Проблемы разработки планов подбора кадров

Планирование кадровой работы наименее развито в системе управления, хотя содержание работы, долгосрочный объем затрат на подготовку и повышение квалификации требуют более серьезного целенаправленного планового подхода.

Субъектом планирования выступают те органы, которые осуществляют подбор и расстановку кадров.

Логика планирования кадровой работы соответствует логике кадровой работы. Вначале должен быть разработан прогноз возможностей кадровых изменений на формальном уровне — план изменений штатных возможностей. Затем прогнозируют реальные изменения в штатном составе управленческого персонала. В итоге можно получить данные о потенциальных вакансиях.

После этого разрабатывают перспективы покрытия вакансий и планы ротации кадров. Это позволяет сформировать объем поступления кадров из внутренних и внешних источников. Особое звено планирования кадровой работы — планирование учебы управленческих кадров: планы учебы в ходе ротации, учебы общего и оперативного резервов.

И наконец, заключительное звено планирования кадровой работы — индивидуальное планирование, индивидуальные планы развития работников.

Горизонт планирования различен. Планы подбора кадров составляют на длительные отрезки времени. Планирование общего резерва осуществляется часто на пять лет, а оперативного — на два года. Долгосрочного подхода требует также планирование учебы. Годовые планы кадровой работы носят сугубо вспомогательный характер.

Важна и проблема единства планов. Планы подбора хозяйственных кадров предприятий, объединений, отраслей должны согласовываться.

Возникает вопрос и о реальности планов, которую гарантируют система должностей, а также их номенклатура, закрепленная по уровням. Значит, жестко заданными могут быть величина резерва и норматив его образования. Гарантировать же назначение каждому из зачисленных в резерв нельзя.

Планирование кадровой работы сталкивается с серьезными проблемами: отсутствием апробированных методик; неразвитостью статистической базы, неразработанностью обоснованной системы нормативов и показателей и т.д. Тем не менее разработка планов становится настоящей потребностью.

Необходимость оценки при подборе хозяйственных кадров

Вся работа по подбору кадров требует оценки персонала и при найме, и при зачислении в резерв, и при выдвижении, и в ходе ротаций и расстановок. Собственно, сам подбор кадров — это своего рода оценка.

Прием работника в систему управления или выдвижение его на новый пост требует ряда оценок: должности, самого работника, ситуации, перспектив развития. Оценка работника — одна из ключевых в системе оценок.

Создание резерва также требует оценки: в момент включения и после пребывания в нем.

Учеба хозяйственных кадров — тоже область оценки в период отбора, накануне учебы (для разработки ее программы) и после нее (итоги). Многие срывы, промахи и недочеты в хозяйственной деятельности, равно как и топтание на месте некоторых коллективов, не в последнюю очередь объясняются тем, что была допущена ошибка в оценке работника при подборе и выдвижении.

С другой стороны, отсутствие эффективных систем оценки приводит к потере способных работников.

Метод "проб и ошибок", как остроумно заметил один специалист, легко превращается в метод "проб и катастроф". Проба неизбежна, но нужно, чтобы она не приводила к катастрофе. Подбор кадров требует обоснованных систем оценки персонала.

Требуют оценки организация труда, разработка систем активизации работников, методов руководства, систем оплаты труда, премирования и т.д. Руководитель, знающий мотивы поведения своих сотрудников, реже испытывает неудачи и совершает меньше ошибок. А какая система премирования может быть удачной без оценки кадров? Стимулирование работников без оценки дает меньшие результаты. Порой автоматизм премирования объясняется сложностью оценки работников. Оценка работников облегчает и борьбу с проявлениями бюрократизма.

В системе оценки хозяйственных кадров можно выделить три группы проблем:

- содержание оценки (оценка результатов труда, самого труда и работника);

- методы оценки (выявление оцениваемых признаков и их измерение);

- процедура оценки.

Оценка работника — это оценка итогов его работы. О человеке судят по его делам, о хозяйственных кадрах — по результатам их работы. Но в силу особенностей деятельности кадров управления результаты эти выявить непросто. А те результаты, которые удается получить, не позволяют в полной мере судить о работнике. Поэтому в оценку управленческих кадров включается еще два компонента: *оценка самого труда* данного работника и *оценка личных качеств* его.

После того как решен вопрос о том, **что оценивать**, возникает проблема **методов**.

Вначале методы должны обеспечить оценку информацией. Какой именно? Той, которая включена в содержание оценки. Поэтому надо знать, как выявить наличие тех или иных характеристик и в результатах труда, и в труде, и в личности работников. Но это еще не все. Для оценки надо эти характеристики измерить, причем так, чтобы можно было сравнивать работников друг с другом.

Третья группа проблем оценки связана с ее **процедурой**.

Здесь также возникает очень много вопросов. Где и кто должен оценку проводить? Как часто? Как оформлять ее результаты? Какие технические средства использовать?

В управлении заняты различные категории работников. Поэтому возникает вопрос: возможна ли общая оценка или необходимы разные ее формы для различных категорий работников? Или есть третий путь: иметь общую форму и ее разновидности? Это так называемая **проблема унифицирования оценки**.

Система работы с хозяйственными кадрами в плановом управлении едина, строится на общих принципах. Подбор кадров тоже осуществляется на основе общих правил и принципов. Поэтому есть все основания предполагать, что и оцениваться, аттестовываться должны **все** хозяйственные кадры.

На практике формально аттестуются не все категории хозяйственных кадров. Однако работников всегда оценивают (пусть даже про себя) и руководитель, и коллеги, и подчиненные. Наконец, каждый сам себя оценивает. Следовательно, реально та или иная оценка всегда имеет место.

ОЦЕНКА КАДРОВ

Разве найдется руководитель, который не оценивает работающих с ним сотрудников?

Разве сотрудник не оценивает своих руководителей или коллег?

С другой стороны, какой работник не хотел бы, чтобы его правильно оценивали?

В общем виде оценка включает три группы проблем: содержания, методов и процедур. Рассмотрим эти проблемы.

Оценка результатов управленческой деятельности хозяйственных кадров

Как известно, личность проявляется в поступках. О человеке судят по его делам. "По делам узнаете вы их" — одна из христианских заповедей. Конечно, имеют значение и планы человека, и то, какими возможностями для реализации их он располагал, но именно дела, их результат — основной критерий.

Это общее положение относится ко всем сферам человеческой деятельности. В литературе и спорте, науке и живописи, на производстве именно по результатам оценивают человека.

Ясно, что и в хозяйственном управлении при оценке его субъектов — руководителей, специалистов, вспомогательных работников — прежде всего нас интересуют **результаты**.

Но что считать результатом для работника управления? Ведь даже для рабочих результат определить не всегда просто, и специалисты спорят, как измерять выпуск продукции, производительность труда и т.д.

При анализе итогов работы кадров управления выясняется, что непосредственным результатом их усилий является **информация**.

Управление связано с получением, хранением, переработкой информации. С помощью информации управление воздействует на производство. Смысл управления как раз и состоит в том, что требующие относительно небольших усилий информационные воздействия вызывают несоизмеримо более мощные изменения в производстве. В основе этого процесса — принятие и реализация управленческого решения, которое можно считать главным результатом управленческой деятельности.

Как оценить решение? По объему информации? Попробуем. Действительно, теория информации разработала способы измерения ее количества. Но это измерение числа символов, знаков, но не содержания и смысла решения. Можно ли по числу знаков оценить решение и тем самым итоги деятельности работников управления? Иногда два решения, содержащие одно и то же количество информации, могут иметь самые разные последствия для производства: одно — положительное, другое — отрицательное. Значит, **объем информации** может быть оценкой только для вспомогательного персонала — машинистки, работника вычислительных центров и т.д. Но объем информации недостаточен для оценки основных категорий работников системы управления.

Существует целая группа показателей, которые можно назвать **управленческими итогами деятельности** хозяйственных кадров.

Так, в одной из организаций для экономического отдела введены такие показатели оценки работы, как:

выполнение работ по изучению и определению потребности в выпускаемой продукции;

внедрение системы экономического стимулирования и др.

Для других функциональных служб показатели иные, например для бухгалтерии — своевременность подготовки отчетности. Такого рода оценочные показатели можно найти в положениях о службах (если, конечно, они хорошо составлены).

Но возникает ряд проблем. Во-первых, даже управленческие итоги одной службы трудно измерить и еще труднее соизмерить. Как, положим, в приведенном примере оценить итоги работы по изучению потребности? Во-вторых, еще сложнее сравнить итоги работы разных служб, например изучение спроса с качеством отчетности. И наконец, в-третьих, как "разнести" эти итоги по отдельным работникам, занятым в аппарате упоминавшегося выше экономического отдела? Можно, конечно, расписать все обязанности отдела по должностным инструкциям. Тогда они (описания должностей) и будут критерием оценки работников. Но опять-таки не решен вопрос о соизмеримости.

Однако главное все же состоит в следующем. Управленческие решения и итоги, какими бы они ни были, не могут быть конечной целью управления. Вспомним прекрасно описанное в "Мертвых душах" Н.В. Гоголя имение, где аппарат управления, если так можно сказать применительно к поэме, был организован, а само имение разорено — заложено и перезаложено.

Подлинными итогами управления являются **итоги хозяйствования, итоги производства**. Конечно, известны случаи, когда управление начинало жить для себя. Английский специалист по управлению С.Н. Паркинсон даже пытался найти начальный момент этой ситуации. Такая переломная точка, согласно его определению, — тысяча сотрудников: учреждение, число сотрудников которого превысило тысячу, ни в каких связях с внешним миром не нуждается, так как его работники создают работу друг для друга. Закон Паркинсона остроумен, но, разумеется, это сатира, хотя она высвечивает основную проблему: управление имеет смысл, если эффективно функционирует производство. Поэтому управленческие итоги должны быть дополнены производственными итогами.

Как будто все ясно, но это только на первый взгляд. Подумав, мы обнаружили ряд непростых проблем. Во-первых, производственные итоги легче сопоставить с усилиями руководителей, а определить, какая часть прибыли связана, например, со своевременно составленным годовым балансом, совсем не просто. Для оценки деятельности того или иного функционального специалиста производственных итогов явно недостаточно. Да и вопрос о том, какая часть производственных итогов связана с усилиями руководителя, не так прост. Возможно, что сегодняшний убыток — итог деятельности предыдущего руководителя.

Таким образом, мы не нашли универсального показателя итогов работы хозяйственных кадров. Как же быть в этой ситуации?

Очевидно, для оценки необходима система различных групп показателей итогов работы.

Показатель количества перерабатываемой информации применим к оценке усилий вспомогательных, обслуживающих работников. Так оценивается работа, например, делопроизводителей. Итог деятельности рядового работника учета можно оценивать по количеству счетов, которые он ведет.

С серьезными оговорками, при тщательном анализе всех сопутствующих обстоятельств показатели количества информации применимы для оценки итогов сложных видов труда. Например, число работников, которым сотрудник отдела труда и зарплаты начисляет зарплату и премии. Или число бумаг, которые поступают на подпись к руководителю, количество документов, находящихся на контроле у исполнителя. Но при этом надо учитывать содержание деятельности и убедиться, что оно не меняется, следовательно, правомерно ограничиться количеством информации или документов.

За рубежом (особенно в США) показатели количества перерабатываемой информации используются довольно широко. Но это связано с тем, что в американском управлении проведено глубокое разделение труда, введена очень узкая специализация работников. Удельный вес работников, чьи функции можно измерять посредством бумаг, чертежей, таблиц, оказался довольно высоким.

Можно составить таблицу для оценки количества информации (форма 1).

Показатели управленческих итогов работы наиболее применимы при оценке руководителей функциональных служб — учетных, сбытовых, финансовых и т.д.

Ф о р м а 1

Непосредственные результаты труда работника управления

Показатели	Величина
А. Прямые (число документов, счетов, карточек и т.д.)	
Б. Косвенные (количество переработанной информации, знаков в отпечатанном тексте и т.д.)	

Так, по времени безаварийной работы оборудования оценивается руководство ремонтной службы. Отсутствие производственного травматизма — показатель усилий службы охраны труда.

Управленческие итоги можно использовать и для оценки руководителей функциональных служб (форма 2).

Ф о р м а 2

Оценка работника управления по управленческим результатам

Показатели	Величина или характеристика
А. Управленческие итоги работы данной службы	
Б. Часть итогов службы, которая может быть отнесена на счет данного работника	

По **производственным итогам** наиболее целесообразно оценивать в первую очередь усилия линейных руководителей. Но эти производственные итоги, рассматриваемые сами по себе, — только начало оценки. Первоначально надо выделить ту часть их, которая связана с деятельнос-

тью всей системы управления. Затем в этой части определить вклад данного органа управления. И наконец, оценить личный вклад руководителя.

Каждая из таких оценок непроста. Так, в урожайный год возникает опасность рассматривать итоги не как следствие хорошей погоды, а как результаты усилий системы управления. В неурожайный год, напротив, опасны попытки приписать неблагоприятным погодным условиям те просчеты, за которые должно отвечать управление.

Если *вклад управления* в целом установлен, то вовсе не просто определить *вклад отдельных звеньев управления*. Не исключена ситуация, при которой управление в целом помогало достичь производственных успехов, а данный отдел больше тормозил дело, чем помогал.

И наконец, важно учесть *личный вклад руководителя*. Первый фактор — стаж работы на данном посту. На каждом уровне управления имеются объективные факторы, которые можно изменить только за несколько лет работы. Как правило, чем выше уровень руководства, тем сложнее его связь с сегодняшними итогами работы. Возможно, для такой оценки нужны своего рода лекала. К примеру, начальник цеха получал бы право 100 % результатов работы отнести на счет своих усилий только через год-два работы, а директор — через три-четыре года.

При оценке личного вклада важно учитывать и *объективные возможности*, которыми располагал руководитель. Относительно более низкие результаты могут оцениваться очень высоко, если возможности были минимальными.

Еще один аспект оценки — *цена результатов*. Например, не могут быть устойчивыми успехи, достигнутые путем авторитарного командования, так как они в конечном счете приводят к пассивности подчиненных.

Оценка примененных руководителем средств должна быть всесторонней: с экономических, социальных, моральных, экологических и других позиций.

Поскольку учесть все обстоятельства трудно, попробуем отразить в таблице оценки два фактора: выделим поэтапно вклад в производственные итоги управления в целом и затем вклад конкретного работника с учетом фактора вре-

мени, т.е. нормативного срока работы, при котором результаты деятельности объекта можно считать на 100 % итогами усилий данного работника (форма 3).

Ф о р м а 3

Оценка работника по результатам производственной деятельности объекта управления

Показатели	Величина
А. Работа предприятия (итоги)	
Б. Часть итогов работы, которая может быть отнесена на счет вклада управления	
В. Часть итогов управления, которая может быть отнесена на счет данного руководителя с учетом стажа его работы и нормативного срока для 100 %-ного отнесения итогов на счет данного работника	

Из сказанного видно, что оценки по итогам в управлении носят довольно условный характер. Но для многочисленной категории работников управления, которую называют специалистами, даже такого рода оценки получить трудно. Ведь если производственные или управленческие итоги нельзя целиком относить даже на счет руководителя, то тем более невозможно судить по ним о работе отдельного плановика, технолога или нормировщика.

Трудности оценки итогов работы специалистов аппарата управления оказались столь велики, что пришлось пойти на то, чтобы оценивать *не итоги труда, а сам труд*.

Оценка управленческого труда

Оценка затрат времени. Как сравнить труд одного работника с трудом другого, как соотнести их?

Наиболее простая оценка — оценка затрат времени. Но чтобы сделать это, надо убедиться в идентичности выпол-

няемых работ. Бессмысленно сравнивать время работы плановика и работника отдела снабжения.

Сравнение труда двух работников по времени может иметь смысл не только в случае выполнения одной и той же работы, но и при условии, что набор работ у них одинаков.

Следовательно, вначале надо классифицировать работы, а затем выяснить, какой набор работ выполняет тот или иной работник. И уже на этой основе оценивать затраты времени.

Самые простые характеристики: **фактическая продолжительность рабочего дня** и **затраты времени**. Рабочий день многих работников управления часто выходит за пределы официальных нормативов, хотя это и не предусмотрено законодательством. С другой стороны, в отдельные периоды времени значительная часть рабочего дня некоторых сотрудников оказывается незагруженной. Это важные проблемы, и все они косвенно сказываются на оценке работников.

Для оценки работников по затратам времени имеет значение еще один аспект. Как известно, работник должен выполнять обязанности, соответствующие занимаемой должности. Но на практике у него могут быть и дела, не соответствующие должности. Ясно, что самое добросовестное и усердное выполнение второй группы работ нельзя просто включать в оценку. Человек занят, но не тем, что ему положено выполнять на этом посту.

Иногда сотрудник, который был самым прилежным и добросовестным, после выдвижения на более ответственную работу работает еще усерднее, но продолжает выполнять мелкие работы, входившие в его прежние обязанности. По форме человек загружен, но главной работе он уделяет мало времени.

Поэтому важно разделение работ на **свойственные должности** и **несвойственные**. К сожалению, сделать это зачастую нелегко. Описание должностей обычно очень общее, без перечня работ. Должностные инструкции разрабатываются в самих учреждениях, и в них нередко закрепляется фактический набор работ. При этом разные работники на одном и том же посту склонны по-разному подхо-

доть к тому, что свойственно, а что не свойственно данной должности. К свойственным стремятся отнести работы, которые знакомы, понятны, легко выполнимы. К не-свойственным — то, что трудно сделать. Такой подход не способствует введению оценок работников по затратам труда.

Если предварительное выделение свойственных работ проведено добросовестно, то следующий этап — выделение **планируемых работ**. Увеличение доли планируемых работ усиливает ориентацию работника на цели организации.

Существенное значение имеет выделение **нормируемых** и **ненормируемых работ**. Но попытки нормировать управленческий труд издавна были успешны только в отношении работников служб бухгалтерии, разработчиков норм, учетчиков в отличие от других работ. Нормируется обычно формальная, а не содержательная сторона труда.

Имеет значение и такая группировка работ, как **повседневные, текущие, периодически повторяющиеся, нерегулярные, редко встречающиеся**.

При анализе полезна и такая классификация: работы, которые выполняются по **стандартным правилам**, допускают алгоритмичность, и работы **творческие**, нестандартные. Работы первой группы в перспективе можно выделить и передать или работнику более низкой квалификации, или ЭВМ. Творческой работой лучше занять наиболее квалифицированных служащих.

Сказанное позволяет предложить примерную форму для оценки затрат времени работником (форма 4).

Оценка сложности труда. О том, что затраты времени довольно поверхностно характеризуют работника, экономическая наука знает давно. Поэтому необходимо оценивать и сам труд, его сложность. И в нашей стране, и за рубежом опубликовано много работ, посвященных тому, каким образом сравнивать сложность труда.

Рекомендуется, сравнивая виды труда, учитывать такие факторы, как, например, образование и умственное напряжение. Умственное напряжение действительно характеризует деятельность. А вот образование или опыт — как

сказать. Образование — это характеристика работника. Чтобы охарактеризовать тот или иной вид труда, надо учитывать не образование работника, а знания, необходимые для данной работы. Сходная ситуация и с опытом работника.

Ф о р м а 4

Оценка затрат времени работника

1. Общий перечень выполняемых работ
2. Перечень и удельный вес работ, свойственных данной должности
3. Перечень повторяющихся работ, их удельный вес
4. Перечень планируемых работ, их удельный вес
5. Перечень нормируемых работ, их удельный вес
6. Перечень работ нестандартных, творческих, их удельный вес

Е.И. Капустин предлагал при оценке сложности труда рассматривать следующие факторы:

широту деятельности, определяемую суммой охватываемых вопросов и масштабом подразделения аппарата управления;

степень самостоятельности выполнения работником порученных ему функций;

объем функций руководства;

степень ответственности.

Е.И. Капустин основной акцент делал именно на характеристику труда. Но ряд ученых предлагает учитывать и то, какие подготовка, знания и опыт необходимы для его выполнения.

В многолетней дискуссии было показано, что главной должна быть именно оценка труда. Но в качестве вспомогательных оценок полезно привлекать данные о сроках подготовки, образовании, опыте работника.

В методических рекомендациях НИИ труда, разработанных еще в 60-е годы Ю.П. Кокиным и И.А. Орлов-

ским, сложность труда связывалась со следующими факторами.

Прежде всего необходим анализ функций, составляющих содержание данного труда, где важное значение имеет разнообразие выполняемых операций, наличие сложных, комплексных работ.

Существенной характеристикой сложности труда является степень самостоятельности работника. Чем больше самостоятельности требуется, тем сложнее считается работа.

В каждой работе есть определенные элементы предварительного планирования, координации и т.д. Поэтому надо учитывать масштаб и сложность руководства. И наконец, для оценки сложности труда обязателен учет характера и степени ответственности.

К этим основным факторам целесообразно привлекать и дополнительные.

Так, сложность труда увеличивается, если растет удельный вес творческих функций. Если значительная часть работы выполняется точно по инструкции, то такая работа менее сложна, как бы ни была сложна сама инструкция.

Важными характеристиками сложности работы являются повторяемость некоторых ее частей; контакты и связи, необходимые для выполнения работы. Определенное значение имеют и условия работы.

Основная задача при оценке сложности труда состоит не в перечне того, что следует учитывать. Неясно, как количественно однозначно оценить эти факторы. Ведь если не разработаны количественные показатели, остаются только разговоры о том, чья работа тяжелее.

От многих факторов при оценке часто приходится отказываться не потому, что они не действуют, а потому, что мы не знаем, как их измерять. Это относится, например, к фактору творчества в работе. Как его измерить?

Попробуем предложить форму, в которой можно учитывать сложность труда (форма 5).

Оценка сложности труда работника управления

Фактор	Оценка сложности	
	данной работы	всей совокупности работ по должности
А. Содержание работы		
Б. Разнообразие, комплексность работы		
В. Степень самостоятельности		
Г. Масштаб и сложность руководства		
Д. Характер и степень ответствен- ности		
Е. Соотношение творческих и стандартных процедур		

Оценка личных качеств работника

Необходимость оценки потенциала работника управления. Мы уже отмечали, что оценки по результатам деятельности и по сложности труда применительно к работникам системы управления оказываются или неполными, или условно подсчитываемыми. Это обстоятельство подталкивает нас к поиску дополнительных форм оценки работников управления.

Но гораздо более существенным оказалось другое. Оценка и труда, и итогов — это оценка прошлого. Конечно, без прошлого нельзя понять будущее. Но по прошлому судить о будущем с большой степенью определенности можно лишь в случае, если работник будет продолжать трудиться на прежнем месте, когда условия работы, круг решаемых задач и другие факторы в основном сохраняются.

Правомерно ли такое предположение? Да, но только как исключение, если речь идет о руководстве. Для функциональных работников — на коротких отрезках времени; для технических исполнителей — если техническая база остается прежней.

Что же приводит к изменениям? Прежде всего развитие рынка и объекта управления — производства. Далее, развивается и само управление. Вместе с техническими и технологическими изменениями обязательно приходят и управленческие нововведения. Изменяются структура управления, методы и процедуры, техническая база. И наконец, растут уровень образования, квалификация, накапливается опыт самих работников управления — руководителей и исполнителей.

Вот почему наиболее правомерно предположить, что в будущем условия работы управленческого персонала изменятся.

Вполне естественно, что, оценивая работников управления, мы интересуемся не только тем, как их вознаградить за прошлое, но и тем, насколько они готовы к решению завтрашних задач. В состоянии ли они их реализовать? Не требуется ли заблаговременно повысить квалификацию? Без такого анализа не будет уверенности в реальности перспектив развития.

Короче говоря, надо оценить не только **итоги** деятельности работника, но и его **потенциал**.

Проблема такой оценки работника встает более остро, если ее надо проводить не в связи с новыми задачами, а в рамках подбора кадров. И зачисление в резерв, и тем более выдвижение на новую должность или ротация требуют в первую очередь прогнозной оценки, оценки потенциала. Как будет вести себя работник на новом посту?

На практике обнаруживается, что самые блестящие прошлые успехи — вовсе не гарантия хорошей работы на более высокой должности. Такие успехи говорят о многом, но далеко не обо всем.

Известно, что лучшими директорами заводов необязательно становились лучшие начальники цехов. Более того, прекрасные начальники цехов или заместители, занимая пост директора, оказывались работниками среднего уров-

ня. С другой стороны, стоило ли терять хорошего директора, чтобы получить посредственного начальника объединения? В этой ситуации нет ничего необычного. Уровни управления, деятельности, сфера занятий потому и различаются как уровни и должности, что они не идентичны.

Вот почему в рамках оценки работника со всей остротой встает проблема потенциала.

Необходимость оценки личных качеств. От чего будет зависеть, например, работа начальника цеха на посту директора? От многих обстоятельств. Но одно из главных — наличие у начальника цеха качеств, которые требуются на новой должности. Часть качеств у начальника цеха и директора совпадает. О них можно судить по прошлым итогам работы. Но есть и такие качества директора, которые начальнику цеха не требуются или почти не требуются. И мы не можем по итогам работы начальника цеха узнать, обладает ли он этими качествами.

Остается одно: ввести оценку не только итогов труда, но и качеств работника. Когда мы говорили, что непроявившиеся качества работника, как и намерения, нас не интересуют, мы были только отчасти правы. Они нас не интересовали, когда речь шла об оценке прошлых итогов. При попытке заглянуть в будущее — рынка, производства, управления и самого работника — они очень важны.

Основные идеи метода оценки качеств работника базируются на данных психологии. Она подтверждает зависимость между психическими чертами личности и ее деятельностью. Поэтому по оценке черт личности можно с определенной долей вероятности судить об эффективности тех или иных видов ее деятельности в будущем.

Оценка качеств работника существенно дополняет оценку итогов его работы. Бывает, что хороший работник попал в "болото" — в слабо работающий коллектив, возглавляемый некомпетентным начальником. В такой ситуации итоги работы не позволяют оценить работника по-настоящему. Подчиненные тоже склонны оценивать не только итоги работы своих руководителей, но и их личные качества, особенно черты характера.

Следует иметь в виду, что качества работника — это не что-то неизменное. Они развиваются, в одной обстановке раскрываются одни, а в другой — иные. Так, контроль и бесконтрольность по-разному "растят" начальника. Поэтому важно выявить нужные качества и вовремя предотвратить развитие нежелательных черт.

В условиях децентрализации, когда ослабляется текущий контроль и усиливается нормативный, установочный характер заданий, личные качества работника приобретают особое значение. Как будет обстоять дело, если работнику предоставят большую самостоятельность? Как он будет себя вести? Использует ли возможность проявить инициативу или будет по-прежнему ждать указаний? Или начнет самоуправствовать?

Качества работника необходимо оценивать, чтобы предвидеть его поведение и в критических, сложных ситуациях. Как он воспримет условия, когда надо быстро, четко, беспрекословно выполнять приказы? Проявит ли он сам нужную жесткость? Как на него подействует серия непрерывных и незаслуженных неудач или, напротив, неожиданных, в силу стечения обстоятельств, успехов?

Оценка качеств призвана ориентировать не только руководителя, но и самого работника на пополнение знаний.

Оно помогает правильно оценить неудачу, которую потерпел работник: либо она была итогом стечения обстоятельств, либо закономерностью, которая таилась в стиле и методах работы, в качествах работника. Из этого можно сделать вывод об опасности повторения неудачи.

Если оценка качеств работника столь важна, то вполне логичен следующий вопрос: какие же качества надо оценивать?

Качества, необходимые работнику управления. Если изучать работы, в которых перечисляются качества, необходимые работникам управления, то их перечень займет не одну страницу.

Надо как-то упростить проблему. Видимо, прежде всего ограничить ее рамки. В оценке надо выделять именно то, что отличает работника системы хозяйственного управления.

В общем виде требования к личным качествам работника можно объединить в три основные группы:
требования к знаниям (что знает работник);

требования к умениям (что он умеет); свойства характера (каков он).

Прежде всего о **знаниях**. Они — исходное условие для работы в сфере управления. Понятие "знания" более широкое и полное, чем "образование".

Образование — это сведения о том, где учился. Знания — это оценка того, чему научился. Первое ориентирует на оценку формальную: есть ли диплом? Второе — на оценку реального багажа знаний. Образование — это зачастую оценка событий прошлого, а знания — того, что есть в наличии сегодня. Знания являются наиболее правильной оценкой, но и более сложной. Получить ее — не то же самое, что подшить в дело копию диплома.

Как бы ни были важны знания, их недостаточно для работника управления. Например, ученый может обладать знаниями об управлении, но не уметь управлять. Значит, в оценку качеств работника нужно включить не только знания, но и **умения и навыки**.

Знаниями можно овладевать, сидя за столом. А навыки и умения можно получить в основном на практике или в процессе обучения по методу деловых игр, имитирующему практику. Но главное — практика.

С другой стороны, **опыт** сам по себе не всегда говорит о том, какие умения и навыки имеет работник. Это всего лишь условие их приобретения, необходимое, но вовсе недостаточное.

Длительный опыт может привести к стиранию многих навыков, определенному "закостенению". Если человек несколько лет подряд выполняет одни и те же функции, он просто не замечает отдельных недостатков, работает механически, что нередко приводит к формальному и даже бюрократическому отношению к делу.

Опыт десяти лет на поверку может оказаться опытом одного года, повторенным десять раз, если функции работника были четко фиксированы. Вот почему при оценке личных качеств работника вместо опыта правильнее оценивать умения и навыки, хотя опыт фиксировать проще.

И наконец, третий компонент оценки — **свойства характера**. Речь идет не о всех его свойствах, а о тех, которые нужны именно работнику управления.

Но ограничиться оценкой в общем виде знаний, умений и свойств характера нельзя. Чтобы полнее отразить специфику работника управления, надо три компонента оценки рассмотреть применительно к *социальной, производственно-экономической и организационно-управленческой областям*. Эти области создают базу для реализации основного принципа подбора кадров.

Для того чтобы оценить работника, вполне достаточно укрупненной схемы оценки его личных качеств.

При оценке личные качества работника иногда смешивают с объективными данными (показателями). Так, наличие диплома — это показатель, наличие реальных знаний — качество.

Нередко в множестве частных признаков как бы исчезает укрупненная оценка.

Иногда постоянные качества не выделяются среди тех качеств, которые проявляются за какой-то период в той или иной конкретной ситуации. Между тем бывает, что работник, способный мобилизовать себя на короткий период (порыв), совсем не пригоден к систематической работе.

Работник — это не набор качеств, разложенных по полкам и ящикам. Необходимо рассматривать его как цельную *личность*, органическое единство всех качеств. И тогда одни качества могут компенсироваться другими. Или, напротив, в сочетании с другими могут становиться опасными. Только интегральный подход позволяет по-настоящему оценить те или иные качества работника, и только с этой позиции их можно рассматривать (форма 6).

Ф о р м а 6

Оценка личных качеств работника

Показатели	Социальная сфера	Производство, техника, экономика	Управление
А. Знания			
Б. Навыки и умения			
В. Черты характера			

Методы оценки

После того как мы определили, что надо оценивать, каково содержание оценок управленческого персонала, возникает вопрос о методах оценки. Как выявить те элементы, которые входят в содержание оценки? Ведь работник не всегда склонен обнаруживать все свои качества. А к тому, что он готов показать, надо относиться критически. Поэтому проблема сбора информации — первая в методах оценки.

Собрав информацию, надо ее оценить, что предполагает измерение и измеритель. Это вторая проблема методов оценок.

Сбор информации для оценки. Программа сбора той информации, которая понадобится для оценки, в общем виде ясна. Необходимы данные о результатах управленческой деятельности работника, о его труде, о нем самом. Но это только основополагающие характеристики программы сбора информации. Их надо конкретизировать.

По-иному выглядит проблема сбора информации в случае, когда речь идет не о работнике своей организации, а о кандидате со стороны.

Вопрос, теоретически ясный на стадии содержания оценки, оказывается сложным при разработке методов сбора информации. Допустим, такое качество, как, например, деловитость, исключительно важно для оценки личности. Но найти показатель, по которому можно было бы судить о наличии деловитости, не просто. Действительно, чем охарактеризовать деловитость? Активностью на работе? Четкостью в делах? Качеством достигнутых результатов? А четкость в работе, не воплотившуюся в результаты, можно ли считать деловитостью? Полуответственный Егор Скумбриевич из "Двенадцати стульев" был воплощением активности, горел в делах и заботах. Но что это была за деловитость?

В настоящее время используются три основные группы методов сбора информации: изучение документов и других письменных источников, беседы и опросы, наблюдения.

Изучение документов и других письменных источников включает прежде всего изучение объективных данных о работнике (возраст, пол, образование, стаж работы и т.д.), результатах его усилий, коллектива отдела, службы. Тщательно просматриваются материалы. Источниками информации о работнике могут служить подготовленные им докладные записки, автобиография, публикации в печати, письменные отзывы о нем, приказы, материалы собраний и т.д. Для оценки некоторых категорий специалистов важно получить данные о количестве внесенных и внедренных рационализаторских предложений.

Следует отметить, что существующие отчетность и другая документация не ориентированы на выделение материала, необходимого для оценки персонала.

Более того, даже документация службы кадров порой очень поверхностна и неясна. Учетные карточки персонала упрощены настолько, что существенные данные из них почерпнуть довольно трудно. Очевидно, необходимо увеличить объем информации о работнике, что при использовании приведет к очень незначительному росту затрат.

Помимо письменных источников важное значение имеют **беседы и опросы**. Даже при хорошем учете сбор устной информации необходим, особенно если речь идет о выявлении потенциальных возможностей работника или о принимаемом на работу сотруднике.

Беседа — это получение устной информации от самого работника, а опрос — получение устной информации о работнике от других лиц.

Большое значение имеют организация беседы и обстановка, в которой она проводится.

За рубежом большое внимание уделяется методике беседы — подготовке к ней, составлению программы, количеству встреч и т.д. Материал беседы должен дополнять (а не заменять) данные письменных источников. Ход беседы дает определенные представления о работнике.

Важно преодолеть элементы субъективизма, неизбежные при получении любой устной информации, независимо от того, исходит она от самого работника или от других лиц. Беседы и опросы следует вести после тщательного изучения письменных материалов.

Важными источниками информации являются **наблюдения**:

точное восстановление в памяти событий, связанных с данным работником;

наблюдение за ним в процессе работы (постоянные и моментные);

наблюдение во время стажировки работника или во время испытательного срока;

наблюдение за работником во время специальных испытаний (тестов);

наблюдение за работником в искусственно созданных деловых ситуациях (деловые игры, групповые дискуссии и т.д.).

Каждый из перечисленных методов имеет особенности. Например, если предполагается выдвинуть работника на более высокую должность, то можно разработать программу наблюдения за ним на его нынешней работе. Оно может быть свободным или целенаправленным — по заданной программе.

К сожалению, у нас недостаточно практикуется такой метод выявления качеств работника, как стажировка, а испытательный срок нередко оказывается формальностью, хотя за две недели или месяц можно при правильной организации дела досконально изучить работника.

Мало используются методы наблюдения во время деловых игр, курсов тренировки чувствительности, при разборе конкретных ситуаций и др.

Большую дискуссию вызывает **метод тестов**. Его смысл в том, что работнику предлагается какая-либо задача (хозяйственная, математическая, логическая и т.д.). Наблюдая за ходом ее решения и результатом, можно получить определенную информацию. Общими для любых тестов являются небольшой отрезок времени, отводимого на решение задачи, и наличие специального эталона для сравнения. Обычно требуется целая серия различных тестов, чтобы получить какой-то результат.

Например, Дж. П. Гилфорд разработал в США "тест творчества", включающий проверку беглости и гибкости мышления, оригинальности, умения проблемно подходить к действительности и менять формулировки, способности

доводить решение полученной задачи до конца. Некоторые качества личности вообще можно выявить лишь с помощью тестов. В то же время надо отказаться от нездоровой шумихи вокруг якобы безграничных возможностей тестирования.

Тест — это решение уже выявленной и сформулированной проблемы, в то время как зачастую требуется умение найти проблему.

Далее тест проводится в условиях, весьма далеких от практики. Хотя нервное напряжение у работников во время тестовых испытаний доходит до предела, это вовсе не то напряжение, которое сопровождает его действия на практике. Кстати, это относится и к деловым играм, и к другим "искусственным" методам.

И наконец, тест оценивает работника в данный момент (каков он сейчас).

Нельзя преувеличивать роль тестирования, но в то же время тест, оценивая работника в данный момент, может служить материалом для более обоснованного решения вопроса о повышении его квалификации.

Оформление полученных данных может быть *произвольное* или *по заданной методике*.

Особое место среди возможных форм представления информации отводится **анкетам**. Иногда анкету считают методом сбора информации. На самом деле анкета ничего не говорит о том, как будет получена информация (опросом, на основе документов или в результате наблюдений). Следовательно, анкетирование можно отнести к методам предоставления информации.

Различают анкеты *открытые* и *закрытые*.

В открытых анкетах можно отвечать на вопрос произвольно. В закрытых анкетах варианты ответов стандартизированы, из них надо выбрать один. Существуют и промежуточные формы анкет.

Закрытый вариант более прост с точки зрения обработки данных, но не позволяет опрашиваемому высказать мнение, отличное от вариантов ответов. Иногда закрытые анкеты вообще не заполняются, так как опрашиваемый (или заполняющий) затрудняется выбрать один из предложенных ему вариантов.

Многие из существующих в настоящее время анкет мало пригодны для оценки работника, даже когда в них приводятся формальные сведения: возраст, образование и т.д. Ведь человек в 45 лет может быть больным, а в 60 — вполне работоспособным. Не случайно в американских фирмах подчиненным нередко задают вопрос: на сколько лет выглядит ваш начальник? Среднее значение ответа (как правило, людей, не знающих возраст руководителя) всегда будет указано в анкете рядом с действительным возрастом. Формальные данные об образовании также мало что говорят о фактическом уровне знаний, более обоснованы, например, данные о стаже.

Среди произвольных форм представления информации можно отметить письменные характеристики, отчеты и т.д.

Измерение показателей. Собранные данные были бы неизмеримо ценнее, если бы удалось их количественно измерять и сравнивать показатели. Вот почему вполне объяснимо постоянное стремление довести методы оценки кадров до количественной определенности и соизмеримости.

Результаты управленческого труда, выступающие как итоги производства, измеряются в натуральных или стоимостных показателях. Если же речь идет об управленческих результатах, необходимо отметить, что проблема их измерения разработана мало. Существуют некоторые количественные характеристики управленческой деятельности. Например, средние сроки рассмотрения писем говорят о качестве работы учреждения. Объем дебиторской и кредиторской задолженности — итог работы бухгалтерии, а по числу возбужденных в арбитраже дел и положительных решений можно оценивать юридическую службу. Такие показатели можно использовать, если правильно истолкован их смысл, доказана обоснованность применения в данных условиях.

Но практически невозможно соизмерить показатели, когда условия и ситуации, стоящие за ними в разных организациях, оказываются различными. При этом наибольшие трудности представляют измерения сложности труда и особенно личных качеств работников. В этом случае возникает одна и та же проблема: как с помощью общего показателя измерить явления, которые по своей

сущности различны? Как соизмерить ответственность и инициативность, знания и опыт? Как, к примеру, соизмерить образование и квалификацию?

Ни за рубежом, ни в нашей стране достаточно обоснованных методов соизмерений пока не найдено. Наиболее распространенные попытки прямых измерений связаны с методами балльной оценки и коэффициентов.

При **балльной оценке** факторы работы или качества личности должны оцениваться по балльной шкале. При этом возможны различные варианты: число баллов по каждому оцениваемому параметру одно и то же (например, 7 или 5) или же по одним параметрам применяется трехбалльная, а по другим — пятибалльная оценка, и в итоге "вес" балла оказывается различным.

В некоторых методиках шкала баллов для всех факторов одна и та же, но вводятся поправочные коэффициенты на удельный вес и значение оцениваемого фактора. В этом случае в конце концов также усиливаются одни и ослабляются другие предварительные оценки.

Иногда балльная оценка упрощена до предела и проводится по схеме "да" — "нет". По существу в этом случае констатируется факт наличия или отсутствия того либо иного признака и учитываются только имеющиеся признаки.

Иногда оценки в баллах модифицируются. Различают верхний (например, 100 баллов) и нижний (50 баллов) их пределы, а также норматив желательного уровня (например, 70 баллов). В подсчет включаются отклонения от нормативов по каждому из оцениваемых факторов со знаком плюс или минус.

Технология подсчета баллов напоминает аналогичную процедуру в комплексных спортивных соревнованиях — по десятиборью, гимнастике и т.д.

Основная проблема метода балльной оценки — поиск объективных основ и для составления шкалы, и для применения оценок.

Как, например, обосновать амплитуду балльной шкалы? Исходить из возможностей амплитуды в зарплатах? Но тогда результат, который должен быть итогом оценки, становится ее базой.

Видимо, именно разрыв в оценках (если они научно обоснованы и реальны) должен быть основанием для разницы в оплате труда работника, а не наоборот.

Проблемы не менее сложные, чем при создании балльной шкалы, возникают и при ее применении.

Главный недостаток балльных оценок — опасность не-объективности и формализма и при составлении шкалы, и при ее применении. И если этот метод все же пытаются применять, то это можно объяснить лишь настоятельной потребностью сравнивать работников.

Другой распространенный метод измерения — **коэффициентный**. Еще в 1931 г. Народный комиссариат труда СССР в основу соотношений в заработной плате служащих предложил заложить несколько факторов (образование, стаж, ответственность и т.д.). При этом каждый фактор было предложено оценивать определенным коэффициентом. Произведение их давало общую оценку сложности труда.

Коэффициентный метод отличается от балльного тем, что вводится нормативная оценка, фактический результат соотносится с нормативом, в результате чего получается коэффициент. Например, в одной из методик НИИ труда введены нормативные сроки для оценки стажа, образования и т.д.

Сторонники коэффициентного метода правы в том, что введение норматива в какой-то степени уменьшает опасность субъективизма балльных измерений. Но наибольшая объективность возможна только, если найден обоснованный норматив оценки. Между тем именно этого достичь удастся далеко не всегда.

Например, за норматив стажа принят срок в пять лет. Почему именно пять? Ведь стаж в разных областях деятельности разный. С другой стороны, опыт пяти лет работы на двух заводах "богаче", чем на одном предприятии. Но стаж будет различным и в зависимости от того, на "хорошем" или "плохом" заводе он проработал, каким был его начальник и т.д.

Помимо проблемы нормативов, при коэффициентном методе остается открытым вопрос сопоставимости факто-

ров. Почему, к примеру, коэффициент стажа надо перемножать с коэффициентом активности?

Можно согласиться, что коэффициентный метод лучше балльного, но принципиальных различий они не имеют. В основе обоих методов таится возможность абстрактности, формализма, субъективизма.

Применение балльных оценок в школах и вузах справедливо критикуется, в частности, за неоднородное содержание оценки "пять" в разных учебных заведениях.

Не меньше проблем и нареканий вызывают балльные оценки в спорте. А ведь речь идет о сферах, где оценивают однопорядковые явления — знания или физическое мастерство. Когда же балльный или коэффициентный метод применяют при оценке разнокачественных явлений, условность становится чрезмерной.

С серьезными оговорками балльную систему можно применить при оценке сложности труда, с еще большими оговорками — при оценке качеств работника. Но такая система вовсе не пригодна, когда пытаются оценить суммарно и труд, и работника, и результаты.

Поэтому для измерения и сложности труда, и качеств работника применяются и другие, менее "арифметические", но достаточно пригодные для этого методы:

- описательная характеристика труда или работника;

- характеристика работника или труда, исходящая из идеальных теоретических критериев;

- характеристика труда или работника путем сравнения с каким-то реальным критерием — другим видом труда или работником.

Первый метод по существу не является методом измерения, хотя какую-то базу для сравнения он дает.

Второй метод основывается на сопоставлении реального работника с идеальной моделью. Описательно фиксируются отличия. Основная сложность этого метода — поиск идеала. Тут возникают те же проблемы, что и при поиске нормативов в коэффициентном методе.

При третьем методе, наиболее продуктивном, возможны несколько вариантов:

- работник (труд) сравнивается с другим работником, избранным в качестве эталона (метод образца);

работник (труд) сравнивается с другим работником, выбирается лучший, затем сопоставляются попарно лучшие работники и т.д. (метод парных сравнений);

работник (труд) сравнивается с группой работников, все участники группы располагаются по ранжиру в порядке убывания или возрастания признака (метод классификации по порядку).

Измерение качеств работника путем сравнения с другими реальными работниками наиболее предпочтительно.

Таким образом, в настоящее время из-за субъективизма проблема методов оценки не может считаться решенной удовлетворительно. Этого можно частично избежать, если правильно отработать процедуру оценки, т.е. решить вопрос, кто оценивает и в каком порядке.

Процедура оценки

Процедура включает такие элементы, как место проведения, субъект, периодичность и программу оценки, порядок использования их, а также доведения до оцениваемого работника.

Место проведения оценки. Вопрос о выборе места оценки весьма важен. К примеру, если оцениваются работники отдела заводоуправления, то следует ли ее проводить в данном отделе или в дирекции? Эти два варианта имеют как "за", так и "против". Например, в отделе больших данных, лучше чувствуется "климат". Но в дирекции яснее как реальный вклад сотрудников в общую работу, так и нерешенные вопросы.

Можно проводить оценку в самом подразделении (отделе, службе) либо за его пределами, но в рамках данной организации либо за ее пределами.

Рассматривая эти варианты и выбирая лучший, следует руководствоваться тремя принципами.

Первый принцип — прагматический. Он означает, что выбирать место оценки надо с учетом ее целей. Если решается вопрос о премировании, то выбор места оценки должен производиться с учетом того, кто решает вопрос о премировании. Если же речь идет о подборе кадров, то

оценивают там, где принимается решение о приеме данного работника на работу, где могут решаться вопросы о его освобождении, передвижении и т.д.

Второй принцип — квалификационный. Если в отделе, к примеру, нет специалистов по оценке, то целесообразно пойти на выбор такого места, где они есть.

Третий принцип — учет объекта оценки. Оценка вспомогательного персонала тяготеет к подразделению в качестве места оценки, а высшего руководящего звена — к вышестоящей организации.

С учетом этих принципов можно сказать: для большинства сотрудников менее желательны как оценка в своем подразделении, так и за пределами организации. Основным местом оценки специалистов должны быть завод, филиал объединения, фирма — словом, самостоятельные организации.

Выбор места оценки еще не решает вопроса о том, кто именно будет оценивать. Выбор завода в качестве места оценки не исключает того, что и представители объединения примут в ней участие.

Поэтому, выбрав место, надо определить и тех, кто будет оценивать.

Можно выделить в качестве возможных **субъектов оценки**: непосредственного руководителя, службу кадров, другие отделы, вышестоящего руководителя, самого работника (самооценка), подчиненных, коллег, комиссию, объединяющую разных субъектов в различных сочетаниях.

Каждый из перечисленных субъектов оценки кадров вносит в нее особенности и по-своему обогащает.

Особое место среди субъектов оценки занимает непосредственный начальник. Он лучше других знает подчиненного, больше всего заинтересован в его хорошей работе и первый ощущает ее результаты. Кроме того, непосредственный начальник отвечает в системе управления за итоги деятельности коллектива своего подразделения и каждого работника.

Известно, что именно на этом уровне в наибольшей степени действуют и обратные закономерности, заставляющие непосредственного начальника быть объективным (уг-

роза потерять личную премию, необходимость самому работать вместо некомпетентного помощника и т.д.).

При оценке непосредственным начальником (начальником цеха — мастера, начальником отдела — специалиста и т.д.) возможны два различных случая.

Первый: когда нормативы оценки вырабатывает тот, кто ее проводит. Второй: когда непосредственный начальник, оценивая работника, руководствуется утвержденным нормативом. Последний вариант позволяет усилить объективность оценки, но он негибок, так как нормативы, полученные сверху, быстро устаревают, ими нередко трудно руководствоваться. В результате и руководитель, и подчиненные предпочитают на бумаге сохранять устаревший стандарт, а на практике исходить из интересов дела, т.е. второй случай имеет внутренний стимул к переходу в первую ситуацию.

Важное преимущество оценки, проводимой руководителем, — хорошее знание конкретных результатов работы сотрудника. Без этих данных оценить сотрудника трудно, а то и вовсе невозможно.

Основные недостатки, присущие оценке непосредственного руководителя, таковы.

Во-первых, опасность субъективизма в оценке ("он мне не нравится"), вызванного, например, психологической несовместимостью работников или опасением руководителя, что благодаря высокой оценке сотрудник превратится в конкурента.

Во-вторых, недостаточные возможности учесть интересы более широкие, чем интересы данного подразделения. Руководитель оценивает сотрудника с позиций своего отдела, завода и т.д. И может оказаться, что на качество работника отдела, важное для завода в целом, не обращается никакого внимания. Например, заводу нужны люди с идеями, но начальник отдела этой стороной дела при оценке подчиненных интересуется мало.

В-третьих, руководитель оценивает всего пять — десять человек, непосредственно ему подчиненных, что не позволяет выработать навыки оценки и только многолетний опыт позволяет ему приобрести квалификацию в этом.

Большое внимание к умению руководителей оценивать подчиненных связано с тем, что в условиях рынка и расширения прав отделений, филиалов и других нижестоящих звеньев все большему числу работников предоставлено право приема на работу, установления премии и т.д.

В оценке управленческого персонала могут и должны участвовать не только непосредственные, но и вышестоящие руководители. В ходе оценки они глубже вникают в дела подчиненной им организации, намечают работников для выдвижения и т.д.

Если работа по оценке поручается не непосредственному, а следующему по рангу начальнику, то в этом случае имеет место оценка двух начальников, поскольку без мнения непосредственного руководителя оценивать подчиненного нетактично, к тому же велика вероятность ошибки.

Если руководители более компетентны в оценке итогов работы, то служба кадров более квалифицированно подходит к оценке работника в целом, его потенциала. Именно она чаще всего руководит всей методической работой по оценке.

Главное преимущество оценки, проводимой службой кадров, — квалифицированность. А недостатком можно считать трудности в сборе фактических данных об итогах работы и соответственно возможные ошибки в оценках из-за недостаточной и тенденциозно подобранной и переданной в отдел кадров информации. Так, руководитель завода, не желающий отпускать подчиненного ему начальника цеха, может ввести в заблуждение отдел кадров объединения, подобрав примеры неэффективной работы.

Серьезным препятствием к повышению роли службы кадров в оценке персонала в ряде случаев является состав отделов кадров, сотрудники которых мало знают психологию, социологию, методы и технологию оценки. К сожалению, иногда и основные проблемы своего завода или организации начальник отдела кадров четко не представляет.

Целесообразно привлекать к оценке управленческого персонала службы, в которых есть квалифицированные (с точки зрения задач оценки работников) специалисты. Осо-

бенно следует отметить отделы труда и зарплаты, работники которых имеют большой опыт оценки результатов труда и т.п.

Определенное значение имеет и самооценка работника по специально разработанной методике. Она важна как для самого работника, так и для руководителя, ибо позволяет выяснить, насколько работник уже осознал то, что ему надо сделать в области самообразования или самовоспитания. В оценке работника должны участвовать и его коллеги.

Вопрос о привлечении подчиненных к оценке руководителя обычно вызывает возражения: сомневаются в принципиальности, советуют проводить опрос по анонимной анкете, утверждают, что введение опросов создает в отделе нездоровую обстановку.

Действительно, предпочтительнее анонимные анкеты. Это своего рода голосование. Надо только не преувеличивать его роли, так как и критерии оценки, и квалификация оценивающих очень различны, подчас невысоки.

Полезность опроса подчиненных не вызывает сомнений. Материалы таких опросов могут неожиданно натолкнуть руководителя на новые мысли, помогут ему лучше понять свой коллектив.

После такого анализа достоинств и недостатков отдельных подходов к оценке управленческого персонала становится ясной необходимость формирования комиссий как главной формы организации субъекта оценки персонала. Такая форма позволяет вовлечь в оценку различных субъектов: начальника, службу кадров, профсоюзы, а также представителей цехов и отделов, объединения. Возглавлять комиссию по текущей оценке должен скорее всего непосредственный начальник, а вот комиссии по перспективным оценкам, проводимым раз в три—пять лет, — вышестоящий руководитель.

В процедуре оценки работы полезно предусмотреть **порядок вынесения оценки**. Например, целесообразно, чтобы члены комиссии вначале параллельно, но индивидуально выносили оценки и фиксировали их. Затем можно организовать дискуссию и сделать общий вывод.

Другая проблема — **периодичность оценки**. Она зависит от следующих факторов:

цели оценки (если появилась вакансия, проведение оценки неизбежно);

темпа изменений в объекте оценки: эффективность труда требует частных оценок, знания меняются медленно, еще медленнее — личные качества, следовательно, периодичность оценок должна это учитывать;

затрат и сложности процедур аттестации, так как затраты на нее могут не оправдать выгод.

С этой точки зрения необходимо иметь три вида оценки: *регулярную основную*, развернутую раз в три — пять лет;

регулярную промежуточную, упрощенную, ориентированную преимущественно на оценку итогов текущей работы, для руководителей и многих специалистов — раз в год, для других категорий — раз в квартал, а то и ежемесячно;

нерегулярную, вызванную чрезвычайными потребностями (неожиданная вакансия, непланировавшаяся возможность поехать на учебу и т.д.), — по мере необходимости.

Регулярность оценки персонала очень важна. Частые оценки нервируют кадры и увеличивают нагрузку на тех, кто оценивает, поэтому вряд ли можно согласиться с рекомендацией проводить ее один-два раза в год. Полные оценки необходимы и возможны раз в три — пять лет.

Определенное значение имеет и **технология работы при оценке**: ручная, механизированная, автоматизированная, автоматическая. Неправильно считать, что внедрение персональных компьютеров дает повод чаще проводить комплексные оценки. Возможность такая у компьютеров есть, но смысла в этом мало — знания, опыт, навыки и тем более личные качества работника не меняются столь быстро. Поэтому и при современной технике регулярность оценки должна зависеть от отмеченных выше факторов.

Вообще оценка персонала — дело исключительно тонкое, требующее от членов комиссии подлинного таланта человековедения. Технические средства упрощают и ускоряют работу, но они играют лишь вспомогательную роль. Нет ничего более далекого от подлинной оценки работника, чем программированная оценка его электронной машиной.

Вряд ли можно согласиться с теми, кто стремится напечатать компьютер всеми сведениями о работнике. К сожалению, огромные возможности компьютеров породили у некоторых работников (особенно не имеющих гуманитарного образования) подлинный зуд к сбору дополнительных сведений о персонале. Но ведь речь идет о всесторонней деловой оценке, и только то, что необходимо для такой оценки, нужно вводить в память компьютера.

Еще одно соображение состоит в следующем. Компьютер создает иллюзию роста объективности оценки. На деле же, поскольку компьютер выступает (в части кадров) как хранилище данных, средство их сортировки и другой формальной обработки, существенного повышения уровня объективности не достигается. Между тем главная проблема оценки заключается в том, чтобы выявить и оценить величину того или иного фактора. ПК выдает итоги, имеющие ту же степень объективности, какая была в исходных данных и которая не зависит от того, вручную или в ПК был произведен подсчет, напечатан ли итог на принтере или записан фиолетовыми чернилами. Поэтому не следует возлагать на технику необоснованных надежд в деле решительного преодоления субъективизма.

Заключительной проблемой является **порядок использования результатов**. Поскольку оценка должна помочь работнику, ее следует обсудить с ним. Беседа должна быть благожелательной, создавать у работника уверенность, что недостатки можно устранить, а результаты улучшить.

Гораздо эффективнее пройдет беседа, если по итогам оценки для работника будут четко сформулированы рекомендации. В соответствии с ними работнику требуется составить план реализации замечаний, высказанных во время оценки.

Необходим и общий план реализации итогов оценки — кого повысить, премировать, поощрить морально, наказать и т.д. Если работник несколько раз получает отрицательные оценки, то это должно послужить основанием для освобождения его от работы или понижения в должности.

При этом важно обратить внимание на правовую регламентацию системы оценки и юридическое оформление выводов, сделанных по ее итогам.

Проблемы комплексной и унифицированной оценки

Комплексная оценка. Сложная ситуация складывается при оценке одного и того же или разных работников, когда нужно в ходе сопоставления объединить в один интегральный показатель разнородные оценки, например оценку результатов, труда и личных качеств. Необходимость такой обобщающей оценки возникает часто. Ведь как бы ни были хороши оценки по трем компонентам — результатам, труду, личным качествам, — каждая из них имеет ограничения.

Если бы удалось вместо трех оценок получить одну комплексную, то оценка управленческих кадров стала бы более полной. Она объединила бы положительные аспекты трех оценок и тем самым сгладила бы их недостатки.

В принципе комплексная оценка требует, чтобы вначале были получены три интегрированные оценки — результатов труда, сложности труда, качеств работника. Но уже при анализе личных качеств оказалось, что получить одну сводную оценку трудно. Не менее сложно получить обобщающий показатель итогов работы. Опыт многих лет показывает, что, например, единую оценку итогов деятельности предприятия получить не удастся без потери ряда существенных моментов и без ограничения ее полноты. Поэтому пришлось использовать набор показателей оценок — по нормативно-чистой продукции, выполнению обязательств перед основными потребителями, качеству продукции и т. д.

Но если трудно обобщить относительно общие показатели (выпуск продукции, ее качество и т. д.), то еще сложнее объединить разнокачественные характеристики. Не возникает ли здесь та степень условности комплексной оценки, которая превращает ее в бессодержательный показатель, в бесполезную забаву?

Поэтому, как ни соблазнительно получить один показатель комплексной оценки (сумму баллов, коэффициентов и т. д.), следует признать, что он окажется абсолютно условным, судить на основании его о работнике трудно.

Комплексная оценка необходима, но реально ее можно представить только как набор показателей, о которых речь шла в предыдущих разделах (форма 7).

**Комплексная оценка
управленческого
персонала**

Форма 7

Содержание оценки

**Оценка
личных качеств**

Объекты

Критерии

**Оценка
труда**

**Измерение
и оценка
затрат
труда по
времени**

**Оценка
сложности
труда, со-
держание
работы**

**Оценка результа-
тов труда**

**Непо-
средст-
венные
результ-
таты**

**Косвен-
ные
результ-
таты**

Методы

**Методы выявле-
ния показателей**

Программы сбора данных

**Сбор данных: изучение
документов, беседы и
опросы, наблюдения**

**Обработка и оформле-
ние (по произвольной и
заданной форме)**

**Методы измере-
ния показателей**

**Натуральные и
стоимостные измерители**

**Условные измерители:
баллы, коэффициенты**

**Практические методы: опи-
сательные характеристики;
сравнение с идеалом,
с реальным работником**

Процедура оценки

**Место оценки
(где она произ-
водится)**

**Субъект оцен-
ки (кто ее
производит)**

**Порядок оцен-
ки и ее перио-
дичность**

**Использование
технических
средств**

Унифицированная оценка и частные оценки. Форма 7 — это своего рода обобщенный подход к оценке управленческого персонала, теоретическая основа методики оценки кадров.

Но как строить саму методику? В литературе и на практике можно выделить три подхода: частный, универсальный и ситуационный.

Сторонники частного подхода исходят из того, что для решения проблем управления необходимо использовать отдельные (соответствующие проблеме) системы оценки.

При этом даже их названия оказываются различными: при подборе кадров используют, например, понятие "показатели оценки работника", а при мотивации — "показатели оценки эффективности труда".

На наш взгляд, сторонники частного подхода правы в том, что рекомендуют искать такую систему показателей, которая соответствует управленческой проблеме, требующей проведения оценки персонала. Слабость же данного подхода в том, что разные системы показателей оценки, как правило, не связаны друг с другом. Больше того, один набор имеет отдел кадров, другой — отдел труда и зарплаты.

Универсальный подход к разработке показателей оценки персонала исходит из идеи, что возможно создание системы, которая послужит для решения всех управленческих проблем: и мотивации, и подбора кадров, и т.д.

Теоретически правильно стремиться к единой системе показателей. Однако практика показала, что подобная унифицированная система слишком громоздка. Поэтому на практике общий подход не привился.

Сторонники ситуационного подхода утверждают: оценка столь текуча и условна, что любой набор показателей имеет значение только для данного момента, для сложившихся обстоятельств. Поэтому речь должна идти о наборе показателей оценки для конкретной задачи. Например, искать средства мотивации конкретной работы, выполненной, скажем, с 17 по 20 сентября в таких-то условиях, и т.д. В чистом виде ситуационный подход тяготеет к выводу, что невозможна общая оценка.

Вполне правомерно акцентировать внимание на непостоянстве и своеобразии каждой управленческой ситуа-

ции. Но это вовсе не исключает теоретических обобщений, правил, принципов и т.д.

В рамках универсального подхода встречаются два варианта разработки систем оценки управленческого персонала. Одни специалисты исходят из того, что такая оценка может быть общей для всех работников управления. И разница, например, будет проявляться в том, какой удельный вес занимает то или иное качество руководителя либо специалиста.

Другие ученые, напротив, считают, что необходимо разработать системы оценки для разных категорий управленческого персонала. При этом число таких систем определяется тем, какие категории управленческого персонала выделяются.

На наш взгляд, общая система показателей оценки для всех работников управления возможна как основа для разработки вариантов для различных категорий персонала. Другими словами, мы не видим необходимости противопоставлять друг другу эти два подхода, так как есть основа для их разумного сочетания.

Таким образом, во всех частных видах оценки есть общая методологическая основа. Ведь речь идет об оценке одного и того же работника, и черты личности, и результаты труда, и знания, и опыт которого, несомненно, связаны. Но нереальна одна система показателей оценки, пригодная на все случаи жизни. Поэтому необходим следующий подход.

Во-первых, должна быть разработана общая модель оценки управленческого персонала (в виде системы показателей).

Во-вторых, на базе общей модели следует разработать ряд модификаций, которые будут приспособлены к решению тех или иных управленческих проблем. Например, модификация № 1 будет предназначена для подбора нового работника, № 2 — для оценки своего работника, № 3 — для долгосрочной мотивации, № 4 — для краткосрочной и т.д. Различия модификаций будут состоять в том, что в одном случае из общей модели оценки станут исключаться моменты, не нужные при решении данной управленческой проблемы, в другом — изменится удельный вес показателя

и т.д. Такие модификации позволят иметь несколько различных наборов показателей, но они сохраняют общую основу и определенное единство методологии. Данный подход дает возможность преодолеть и громоздкость общей оценки, и недостатки частных оценок.

В-третьих, необходимо найти правила формирования модификаций.

Первый фактор, который влияет на них, — **цель оценки** (подбор кадров, мотивация, профориентация и т.д.). Она требует более пристального внимания лишь к некоторым сторонам оценки персонала. Так, интересы профотбора связаны прежде всего с общей оценкой личности, мотивация — с оценкой результатов труда и т.д. В соответствии с количеством целей оценки можно наметить нужное число вариантов модификации общей модели.

Следующий фактор — **категории работников управления**, категории персонала. Так, при оценке руководителей на первом месте стоит их вклад в результаты производственной деятельности, а при оценке технического исполнителя — результаты его индивидуального труда.

Третий фактор модификации модели оценки управленческого персонала — **уровни управления**.

Еще А. Файоль заметил, что по мере роста ранга руководителей роль требований к техническим и специальным знаниям снижается, а значение административных способностей повышается. Сейчас также признается, что на высших ступенях управления умению руководить необходимо отдавать предпочтение перед профессиональной осведомленностью.

Четко различаются и требования к трем категориям администраторов: низшего звена, среднего и высшего. Руководителя каждого звена можно рассматривать как промежуточную фигуру между уровнем данного звена и уровнем более высокого.

Главной задачей администраторов низшего звена считается умение мотивировать подчиненных, активизировать их. Эти администраторы выполняют роль "буфера" между руководством и управляемыми, и требования к их человеческим качествам велики.

Для администраторов среднего звена важны аналитический подход, дух рационализации, умение эффективно выполнять повседневные обязанности в условиях различных "возмущений". В современных условиях возрастает значение таких качеств, как динамичность личности и способность к серьезным перестройкам. Раньше эти качества относили к работникам высшего звена.

Управляющие высшего звена должны в большей степени уметь не столько сами решать проблемы, сколько формулировать их и налаживать взаимодействие широкого круга специалистов. Ключевой фигурой становится не руководитель-всезнайка, а руководитель, который умеет интегрировать и направлять работу большого числа специалистов, выступающих в качестве "соучастников" процесса принятия решения. Выполнение этой задачи требует от него способности аналитически мыслить, проявлять гибкость, быть чуждым амбициозности и чрезмерной вере в собственную непогрешимость. Он должен быстро воспринимать и реализовывать новые идеи, видеть проблему в целом и одновременно все ее аспекты и следствия.

Все перечисленные факторы можно назвать постоянными. Помимо них, на модификацию общей системы оценки влияют ситуационные факторы.

Говоря о модификации содержания оценки, можно отметить следующие моменты:

- конкретизацию набора показателей;
- исключение из форм показателей, несущественных с точки зрения данного фактора;
- выделение доминирующих показателей при данном факторе;
- корректировку программ, в соответствии с которыми заполняются формы.

Особенно важно обратить внимание на проблему доминирования.

При подборе нового сотрудника со стороны в основном полагаются на оценку его личных качеств, а при выдвижении своего работника на более высокую должность главной становится оценка достигнутых им результатов. Точно так же, например, при установлении уровня оплаты важно оценить работника в целом, в том числе и его потенциал, а

при ежегодном премировании все внимание сосредоточить на результатах, достигнутых в течение года.

Разработка систем доминирования — сложная проблема. В американской литературе, к примеру, отмечается, что в последние годы снижается роль таких показателей, как "стаж" и "опыт". В период научно-технической революции прошлый опыт не только не расценивается как решающий фактор, но в ряде отраслей и для некоторых должностей считается даже психологическим барьером. вновь назначенный начальник вычислительного центра с большим опытом работы в компании скорее всего будет стремиться не к новым работам, вытекающим из возможностей компьютера. Он постарается возложить на ВЦ те работы, которые администрация уже выполняла и без которых немисливо управление компанией с точки зрения прошлого опыта.

Иногда проблему доминирования удастся выразить количественно, придавая тому или иному показателю преобладающее значение. Однако возможность выразить все аспекты доминирования в точных показателях удельного веса вызывает сомнение, хотя надо, конечно, стремиться к этому. В теории можно сформулировать принципы доминирования показателей оценки под воздействием каждого фактора, а вот определение точных удельных весов доминирования — область искусства управления.

Исходя из отмеченных выше постоянных факторов модификации общей системы оценки персонала необходимо разработать набор вариантов этой системы оценки. Объединив мало отличающиеся друг от друга варианты, можно прийти к 20 — 30 основным системам оценки, обладающим общим методологическим единством.

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПОДБОРА И ОЦЕНКИ КАДРОВ

Важным шагом в развитии государственной системы работы с кадрами стал Федеральный закон Российской Федерации "Об основах государственной службы", принятый Государственной Думой 5 июня 1995 г.

В этом законе даны определения таких понятий, как "государственная должность", "государственная служба", "государственный служащий".

Закон регламентировал такие основы государственной службы, как ее принципы и классификация должностей государственной службы. Выделены пять групп должностей — от высших (5-я) до низших (1-я), определены квалификационные требования к тем, кто замещает эти должности.

Введены своего рода звания — квалификационные разряды: действительный государственный советник, государственный советник, советник Российской Федерации, советник государственной службы и референт государственной службы. В каждом разряде — по три класса. Разряды и классы присваиваются по результатам государственного квалификационного экзамена или аттестации.

В законе определены права государственного служащего, его обязанности, поощрения, ответственность, гарантии для государственного служащего, денежное содержание, отпуск, стаж, пенсионное обеспечение.

Важным разделом закона является порядок прохождения государственной службы, включая конкурсы на замещение вакантных должностей, аттестации, испытания. Предусмотрена организационная структура самой государ-

ственной службы: от федерального уровня до отдельного государственного органа.

И хотя данный закон касается только государственных служащих, он, безусловно, окажет огромное воздействие на развитие систем работы с кадрами в экономике, включая и весь частный сектор.

Теоретические основы подбора и оценки кадров, которые были изложены выше, позволяют рассмотреть пути улучшения работы в данной области.

Пути совершенствования подбора кадров

Прежде всего необходимо усилить системность в подборе кадров и охватить этой работой весь спектр участков, о которых шла речь: от найма до ухода. Такой подход гарантирует, что какие-то компоненты не будут утеряны, что не будет одним уделено мало внимания, а другим, наоборот, неоправданно много.

Исключительно важную роль в подборе кадров играет **номенклатура**. Ее надо непрерывно совершенствовать в соответствии с развитием механизма управления в целом.

Мы уже говорили о необходимости улучшения процедуры выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих, регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность. Если брать каждый из этих моментов порознь, то они кажутся не очень существенными. Но в совокупности они позволяют поднять на новую ступень всю работу по подбору кадров.

В системе подбора кадров следует также усилить значение ротаций. Они позволяют решать новые задачи и выполняют роль профилактического средства от застойности, формализма, чрезмерного практицизма и т.д. Ротации могут стать мощным средством передачи техники и технологии из одних отраслей в другие.

Большого внимания требует и завершение карьеры — и на данном посту, и в целом. Это вопрос о максимальном использовании возможностей опытных кадров и молодых работников. Практика — главное условие роста работника.

С этим положением все согласны. Но не всегда учитывают следствие этого тезиса. Недостаток серьезных задач, длительная работа на постах заместителей или на нижних уровнях управления могут "тушить" задатки, "вываривать" в котле оперативники талантливого организатора, превращая его в средней руки администратора.

Как и другие звенья управления, подбор кадров должен планироваться. Более того, перспективность подбора и его непрерывность в наибольшей степени требуют долгосрочного подхода. Поэтому развитие системы программ и планов и доведение их до индивидуальных перспектив служебного роста — важнейшая задача.

Подбор кадров нуждается в улучшении и с точки зрения укрепления его служб, внедрения современной технологии обработки документации, организации подготовки специалистов для работы в отделах кадров. Необходимы статистика кадровой работы, хорошо поставленный учет, налаженные системы сбора и обновления информации.

Улучшение работы с резервом. При анализе проблем резерва хозяйственных кадров мы говорили об установлении нормативов численности резерва, развитии специальных форм учебы, работы и процедур, зачислении в резерв и т.д.

Чтобы эти меры дали положительные результаты, необходимы дополнительные изменения в сложившейся практике.

При утверждении штатных расписаний аппарата органов управления (по ряду должностей) нужно предусматривать штатную единицу **стажеров** с зарплатой, равной зарплате той должности, для которой она введена.

Было бы также полезно установить **доплату** к заработку работникам, официально зачисленным в резерв: меньшую для общего и большую для оперативного (до 10–20 %) резерва. Для таких доплат должен быть особый фонд — в процентах к общему фонду зарплаты организации. Доплата станет стимулом для зачисления в резерв и покроет тот ущерб, который несет работник, не получивший повышения после пребывания в резерве, ибо из двух-трех кандидатов только один будет назначен на должность.

Может, следует работнику оперативного резерва предоставлять и **дополнительный отпуск**, реализуемый еженедельно или ежемесячно, по типу свободного дня в неделю.

Резерв призван выявлять наиболее достойных. При этом надо четко регламентировать **общий срок пребывания** в резерве, чтобы не было "вечных резервистов". Ничто так не расхолаживает работника, как многолетнее пребывание в резерве. Обязательная доплата к зарплате резервиста неизбежно будет заставлять инстанции, формирующие резерв, на каком-то этапе выводить работников из этого состава, чтобы освободить место (и деньги) для новых кандидатов.

Четко определенный срок нахождения в резерве поможет работнику планировать свое будущее. И руководителям не будет "неудобно" отчислять работника из резерва, поскольку имеется норматив. В этой связи надо различать работников, "не выдвинутых на новый пост и поэтому выведенных из резерва", и тех, которые "не проявили себя достойными для выдвижения".

Первые — закономерный результат самой системы резерва. Пребывание в нем — особая форма повышения квалификации. Поэтому надо обязательно как-то поощрить работника, выходящего из резерва: благодарностью, грамотой, премией и т.д. Время пребывания в резерве должно так же отмечаться в анкете, как и участие в выборных органах, к примеру.

Резерв — это и инструмент отсева тех, кто оказался непригоден к выдвижению. Считается иногда, что признать кого-то из резервистов неспособным и непригодным — это чуть ли не подрыв авторитета органов, зачислявших человека в резерв. Но резерв — это не только школа подготовки, но и своего рода "пропускной пункт", где может выявиться то, что раньше не было заметно из-за отсутствия пристального внимания. Поэтому некоторые работники вряд ли должны оставаться на прежних постах. Тогда зачисление в резерв будет не только стимулировать успешно работающих, но и отпугивать карьеристов.

Усиление внимания к проблеме команды. Подбор кадров нельзя рассматривать как изолированную процедуру выбора работника на вакантную должность. Помимо соот-

ношения "должность — работник" надо рассматривать соотношение "данный кандидат — сложившийся управленческий коллектив, в котором ему надо будет работать". Это подход к подбору кадров с позиции управленческой команды.

В настоящее время такой метод нигде не закреплён. Редко официально отмечают работника, непригодного к выдвижению только на том основании, что в данной команде сотрудников его типа достаточно и нужен работник с другими опытом и характером. На практике этот фактор учитывается, но зачастую бессистемно.

С другой стороны, и у команды нет регламентированных правил, позволяющих избавиться от вполне работоспособного, но не ужившегося с ней работника. В итоге начинаются поиски примеров плохой работы такого сотрудника, часто весьма натянутые. Вместо того чтобы спокойно освободить работника от занимаемой должности и дать ему вполне заслуженную возможность подыскать новую работу, создается обстановка, при которой надо обязательно дезавуировать человека, чтобы заставить его уйти.

Учет фактора команды — дело очень тонкое. Тут легко прикрыть "несовместимостью" попытки избавиться от критикующего реальные просчеты принципиального работника. Но существует и опасность втянуть команду в длительный конфликт только потому, что, хотя свои обязанности работник формально выполняет, именно из-за него отдел или сектор в целом потерял максимальную работоспособность.

В соответствии с современными взглядами на управление успех в сложных и изменяющихся ситуациях определяется составом команды, ее готовностью солидарно работать. Коллектив сглаживает недостатки отдельных лиц, но может и усилить их.

При одном составе коллектива от работника, занимающего данный пост (или претендующего на него), требуются одни качества, при другом — другие. Если подходить к подбору кадров с позиций коллектива, то надо оценивать не только должность кандидата, ситуацию, но и весь коллектив. Положительная индивидуальная оценка в группе условна. Вклад работника может состоять в том, что он в

нерабочее время "цементирует" коллектив на каком-то вне-служебном деле, что резко усиливает сотрудничество команды во время работы. Другой, условно говоря, не забил ни одного мяча, но прекрасно их распасовал.

В настоящее время командный подход сильнее всего развит в коллективных видах спорта (формирование спортивных команд), в театре (при создании театральных ансамблей), при формировании экипажей полярных станций или космических кораблей, альпинистских групп и т.д. В определенной степени такой подход присутствует в науке благодаря конкурсной системе формирования научных коллективов. К сожалению, командный подход к подбору кадров развит в хозяйственном управлении еще недостаточно.

Совершенствование системы оценки кадров

Оценка высшего звена. Если обратиться к опыту крупных фирм, то можно встретить немало вариантов, когда всех руководителей либо оценивают, либо нет. При более детальном анализе оказывается, что на деле и во втором случае оценка всех руководителей все же проводится, но неформальными методами, без стандартизированной процедуры. Чем аргументируют этот вариант?

Обычно тем, что оценка руководителя — дело настолько тонкое, так много конкретных обстоятельств надо учесть, что подойти к этому вопросу стандартно нельзя. Оценка руководителей должна быть индивидуализированной, и степень индивидуальности растет по мере повышения ранга руководителя. Поэтому достаточно индивидуальной аттестации, и общая система оценки не имеет смысла.

На наш взгляд, в такого рода аргументах есть определенный смысл. Но скорее всего нежелание включить высших менеджеров в общую систему аттестации связано еще и с таким обстоятельством. Публичная и более или менее открытая оценка высших руководителей по реальным итогам работы может привести к нежелательной утечке информации о подлинной ситуации в делах организации.

Это обстоятельство скорее всего и оказывается главным доводом против применения системы оценки менеджеров высшего звена.

В практическом плане аргумент против оценки кадров номенклатурного звена — реальные трудности этого процесса.

Действительно, оценка высшего звена руководителей (если стремиться к полной аттестации) должна проводиться с учетом многих конкретных обстоятельств и ситуационных факторов. Может оказаться, что один руководитель, сохранивший показатели прошлого года, заслуживает больших похвал, чем другой, добившийся роста за счет удачного сочетания факторов. Тем не менее имеется реальная возможность оценивать и руководителей высшего звена.

Проблемы применения системы оценки. Применение системы оценки — ответственный момент, во многом определяющий успех ее использования.

Прежде всего необходимо наиболее полно проинформировать и аттестуемых, и аттестующих о целях и задачах оценки, ее процедуре, правах и обязанностях участников.

При этом важна позиция низших и средних руководителей. Если они заинтересованы в проведении оценок, то дело пойдет успешно. Если же руководитель считает, что ему не доверяют и хотят ввести дополнительный контроль, то в этом случае он склонен оспаривать и нормы выработки, и критерии оценки. Для успеха программ оценки необходимо, чтобы новые методы были признаны не только на словах, но и на деле, чтобы в их внедрение поверили все руководители.

Программы оценки после их разработки следует обсудить с руководителем подразделения, объяснить цель и методы оценки и почему они выбраны. Целесообразно на краткосрочном семинаре обучить руководителя, как применять эту программу. Руководители, даже если не сами проводят оценку, будут чувствовать себя гораздо увереннее, когда научатся оценивать сотрудников и будут в состоянии разъяснить оценку подчиненным.

Большое внимание уделяется маскировке истинных целей оценки. Поэтому рекомендуется в беседе о програм-

мах оценки делать упор на те выгоды, которые она сулит самому работнику: "... вы будете лучше оценены, скорее получите повышение, ваши дополнительные усилия будут замечены" и т.д. Рекомендуется отрицать тот факт, что оценка призвана усилить интенсивность труда. Служащим обещают, что никто не будет уволен после введения программы оценки, а произойдет лишь более справедливое распределение должностей и премий.

Руководители часто соглашаются только с теми оценками, которые совпадают с их личным мнением, в остальных же случаях они отрицают их или кладут под сукно. Возникает противоречие: оценка руководителей неполна, но они ей доверяют.

Нередко руководитель искренне убежден, что он и так знает, что представляют собой его подчиненные, и ему не нужно "умствование".

Случается, что руководители выступают против системы оценок, так как для ее проведения надо пригласить специалистов со стороны. Всех их надо обеспечить доброкачественным материалом о "кухне" управления. Это сразу уменьшает стремление к введению системы оценок.

Проблема разработки основ оценки кадров. Полный анализ систем оценки персонала должен включать исследование трудностей и нерешенных проблем данного метода.

Если за основу оценки управленческих кадров брать итоги работы, то применительно к хозяйственным руководителям это вопрос об их вкладе в достигнутые результаты.

Какую конкретно долю успеха или неудачи следует отнести на счет усилий данного руководителя? Быть может, неудачные результаты были бы не низкими, а катастрофичными, будь деятельность руководителя иной? Возможна и другая ситуация: итоги были бы значительнее, если бы руководитель работал иначе.

Мы отмечали, какие факторы влияют на оценку этого вклада: срок работы на данной должности, напряженность плановых заданий, цена достигнутых результатов, характер использованных руководителем средств и т.д.

Но от общих теоретических соображений надо перейти к конкретным нормативам, методикам... Всего этого пока нет, что ограничивает возможности использования показателей результатов в качестве оценочных.

Сложные проблемы связаны с оценкой самого работника. Как выявить наличие у него тех или иных качеств? На основании чего можно, например, утверждать, что он принципиален? Эти основания должны быть четкими, одинаковыми у всех членов аттестационных комиссий.

В последние десятилетия психология продвинулась в разработке методик оценки свойств характера человека. Но от свойств характера до комплексной оценки личности путь еще очень долг.

По-прежнему остается теоретически не разработанной проблема соизмерения различных оценок, даже относящихся к одной области, например социально-психологическим качествам. Без тех или иных соизмерений сравнить оценки, даже полученные по общей методике, трудно.

Проблемой является также недостаточная научная разработанность основных положений психологии и социологии личности вообще и в системе управления в частности. Именно этим объясняются недостатки определения содержания оценки, поиск методов измерения (и соизмерения) ее составных элементов.

Есть неразработанные теоретические вопросы даже в такой, казалось бы, ясной области, как процедура оценки. Возьмем, к примеру, гласность оценок. Она может повредить работнику, сообщив всем о его личных недостатках, быть может, легко преодолимых. Но гласность может иметь и форму похвалы и стимулировать активность работника.

Поэтому необходимо учитывать как интересы организации, так и интересы личности. Задача состоит в том, чтобы расширить информацию об оценке кадров, превратить ее из закулисного и секретного дела в обычную управленческую процедуру, понятную и самому работнику, и его сослуживцам. Но определенные ограничения гласности не только необходимы, но даже полезны. Особенно со стороны членов оценочных комиссий, чтобы не допустить распространения слухов, всегда питающихся неполной и отрывочной информацией.

Оценка как инструмент подбора

При знакомстве с результатами оценки нередко бросается в глаза чрезвычайно низкий процент отрицательно оцененных работников. Бывает, что он колеблется в пределах 1–2 % числа аттестуемых.

Много это или мало? Чтобы ответить на этот вопрос, следовало бы рассмотреть множество проблем, выходящих за пределы оценки. Например, какой процент предприятий или их подразделений не приносят прибыли? Если в объединении 5 % подразделений (цехов, участков, филиалов) не приносят прибыли, то 1 % отрицательно оцененных как-то не вяжется с этим показателем.

Следовало бы привлечь данные о доле выпуска продукции особого спроса, о рекламациях со стороны потребителей. Многое дает анализ объявленных работникам взысканий, данных органов арбитража и т.д.

Если рассмотреть все эти факторы, то напрашивается вывод: доля отмеченных упущений, срывов, проступков, невыполнений заданий существенно выше, чем 1 % отрицательно оцененных работников. Короче говоря, обычно дела вовсе не на том уровне, чтобы считать только 1 % работников не соответствующими должности. Что означает 1 % отрицательных аттестаций? Либо комиссии знают о недостатках, но не считают их личной виной оцениваемых, либо не стремятся их выявлять.

Теперь обратимся к другой цифре. Это процент работников, которых по итогам оценки рекомендовано поощрить в той или иной форме, в частности путем зачисления в резерв на выдвижение. И здесь процент рекомендованных в резерв не превышает 3–5 % общего числа аттестуемых.

Много это или мало? Известно, что текучесть в аппарате управления ниже, чем среди рабочих, но она довольно велика — не менее 10 % общей численности персонала. Велик и процент сменяемости руководителей — не менее 10–20 % за пять лет.

О чем говорят эти данные? Если их сопоставить с 3–5 % рекомендованных в резерв, то напрашивается вывод: результаты оценки в лучшем случае только наполовину, а

скорее на одну треть покрывают общее число новых назначений. А число рекомендованных в резерв работников должно соответствовать числу назначенных на новые должности. Ведь резерв должен превышать число возможных назначений.

Если оценка является недостаточной базой подбора, причиной этого часто оказываются критерии оценки.

Чтобы оценка и подбор были взаимосвязаны, они должны исходить из единых критериев. Полного совпадения может и не быть, но оценка должна быть не только базой материального и морального поощрения, но и подбора. Необходимо также, чтобы критерии, определяющие подбор кадров, были представлены в оценке достаточно полно.

Недостаточностью связей критериев оценки и подбора можно объяснить разрыв между этими участками работниками. Если вспомнить, что в оценке главную роль играет оценка итогов работы, то становится понятно, почему она еще не является решающим доводом в подборе кадров.

Видимо, в оценке надо больше учитывать деловые личные качества работника. Особенно важно представить в оценочных критериях конкретные интересы подбора кадров. Если, например, известна группа вакантных должностей, то надо обратить внимание на выявление потенциальных кандидатов на эти вакансии. Следовательно, оценочные комиссии перед началом работы должны иметь информацию обо всех вакансиях. Эти комиссии должны знать и о проблемах, которые возникнут в данной организации в перспективе, например переход на новую технологию, о тех, которые не решены или плохо решаются на уровне качества, охрана среды и т.д. Все это позволит приблизить оценку к решению конкретных задач данного предприятия или учреждения.

Сложно найти баланс между оценкой общих потенциальных качеств работника и оценкой его пригодности к конкретной работе. Если руководствоваться лишь последним, то можно упустить талантливую личность. А оценка общего потенциала личности всегда условна.

Возникает, к примеру, такое противоречие: с точки зрения интересов данной должности для нее более пригоден А, а с позиции перспективы формирования будущего руководителя завода правильнее выдвинуть В. Деятельность В на посту заместителя будет менее эффективной, но ожидается, что на посту руководителя он станет незаменим. Если не учитывать этого, организация может вскоре оказаться в такой ситуации, когда пост руководителя освобожден, но А на него непригоден, хотя он — прекрасный заместитель. А вот В мог бы работать руководителем, но его в свое время не назначили заместителем, так как для этой роли больше подходил А. Между тем без работы в роли заместителя В трудно занять пост руководителя — у него нет опыта.

Всякой оценке свойственно и такое противоречие. Содержание работы быстро изменяется, а должностные инструкции (в силу сложности их разработки) остаются относительно стабильными. Поэтому возникают расхождения между критерием и действительностью. Иногда уже в момент утверждения критериев появляются расхождения, попытки же скорректировать проект системы оценки приводят к тому, что вообще не удается окончательно его утвердить.

Выход ищут подчас в составлении положений о системах оценки в описательных выражениях, но это резко снижает их эффективность. Общие положения истолковывают по-разному: они могут иногда дать равную возможность как проявить полезную инициативу, так и уклониться от нее. Жесткое же фиксирование критериев в системах оценок позволяет формально относиться к делу, уклоняться от решения задач, не предусмотренных в описаниях, но выдвинутых жизнью.

Существует и такой вариант: иметь четко действующую систему внесения корректировок в утвержденный стандарт. Но со временем корректировки могут стать постоянным явлением, а система — громоздкой. Поэтому иногда пытаются регламентировать корректировки, вносить их, например, раз в полгода.

Нередко предлагаемые методики оценки чрезмерно сложны, требуют значительных затрат. Достоверность по-

лученных оценок не превышает те, которые выведены руководителем без специальных методов, эмпирически.

Наилучшие результаты дает детальная оценка, но именно она наиболее трудоемка, громоздка, сопряжена с большими затратами времени и средств и, что важно, иногда непонятна массе работников.

Чтобы оценка и подбор были взаимосвязанными, необходимо еще одно условие: близость субъектов обеих процедур. В состав аттестационных комиссий должны входить представители тех инстанций, на уровне которых принимаются решения о зачислении в резерв или о выдвижении.

Оценка должна помогать подбору кадров. И подбор должен больше ориентироваться на ее итоги. Оценка позволяет вести подбор на более высоком, качественно новом уровне. Если же ее результаты на практике не применяются, то она в сущности бесполезна. Если по результатам оценки лучшими были А, Б, В, а на практике получили премии или повышение Г, Д, Е, то в следующий раз оценка будет восприниматься как ненужная формальность.

Для усиления связи между подбором и оценкой необходимо решение многих процедурных вопросов. Это и сроки оценки, которые должны быть ближе к временным параметрам подбора. Краткосрочные оценки недостаточны для общих выводов о работнике. Оценка за длительные периоды мало пригодна для решения многих конкретных управленческих задач, например для премирования. Оценки годовой работы более эффективны, чем оценки за периоды, которые не отражают осуществление долгосрочных программ.

Особенно важно удлинить оцениваемый период для руководителей, проводящих долгосрочные мероприятия — по модернизации заводов, переходу на новую продукцию и т.п. Такая оценка будет содействовать тем, кто интересуется долгосрочными, сулящими большой эффект новациями. Краткосрочная оценка применима для соответствующих программ. Ее нельзя переоценивать. Она не ориентирована на перспективу.

Необходимость усиления объективности при подборе и оценке кадров. Мы рассмотрели различные аспекты совершенствования подбора и оценки кадров. Но не следу-

ет обходить и проблему субъективизма и формализма в работе с кадрами.

Есть немало примеров неудачных решений при оценке кадров управления и при их подборе.

Не всегда вовремя бывает замечен и оценен способный работник. Среди кандидатов подчас выбирают для назначения отнюдь не лучшего. Есть и немало фактов нарушения принципов, правил оценки и подбора. Речь идет о случаях групповщины, семейственности, протекционизма.

Общей основой такого рода нарушений являются субъективизм и формализм. Субъективизм проявляется в том, что при подборе и оценке кадров принимают решения, руководствуясь частными мнениями, личными впечатлениями. Но не следует думать, что это всегда отрицательный момент. Имеется масса примеров, когда субъективное решение тех или иных руководителей позволяло выдвинуть талантливых, эффективных работников. Но в целом плата за положительные итоги субъективизма столь велика, что лучше пожертвовать его положительной стороной ради преодоления опасных последствий.

Формализм — неизбежный спутник субъективизма. И обычно ему редко препятствуют. Увеличение количества бумаг мало может изменить сущность принимаемых решений, хотя обилие документов и сложность процедур рождает иллюзию улучшения дел.

Чем же питаются субъективизм и формализм в подборе и оценке хозяйственных кадров?

Это непростой вопрос. Прежде всего недостаточен уровень разработки проблем подбора и оценки, научной базы этой работы. А там, где недостает объективных основ, их неизбежно заменяют субъективные соображения. Несовершенны и системы подбора, оценки кадров. В их методах, формах, процедурах имеются еще элементы, позволяющие проявить ту или иную степень субъективизма. Принципы и критерии подбора кадров формулируются подчас в таком виде, что однозначное толкование их затруднено, следовательно, допускается как множество толкований того или иного положения, так и интерпретаций их в совокупности.

При оценке иногда установлены такие критерии, комиссиям самой надо решать, что считать, к примеру, деловитостью. Значит, и здесь возможен субъективизм.

Конкретное воплощение всех субъектов подбора и оценки — члены комиссии, но на их деятельность влияют надлежность к тому или иному субъекту управления, также образование, опыт, воспитание и свойства характера.

Субъективизм возможен и потому, что оценивая надо детально знать не только работу, но и ситуацию. Часто невозможно, так как оценка ситуации слишком актуальна в момент событий, а рациональный ее анализ впоследствии носит характер оценок по типу "умен задулом". Следовательно, при оценке надо отделять "счастливые обстоятельства" от подлинных заслуг работника, что не просто. Трудно оценить действие человека в той ситуации и потому, что надо производить оценку не с позиций сегодняшнего дня, а с учетом того, что мог сделать работник в оцениваемый период.

Существует и опасность перенесения на оцениваемого черт, которые свойственны лицу, дающему оценку. В зависимости от своих вкусов и представлений эксперт может произвольно толковать качества работника и их суть.

На эксперта порой давят оценки других экспертов, может подстраиваться под них даже невольно.

Субъективизм в подборе и оценке хозяйственных работников требует усиления ответственности за подбор кадров.

Практически во назначать должно сочетаться с ответственностью за итоги работы назначенного работника.

СТРАНИЦЫ РОССИЙСКОЙ ИСТОРИИ

Особенности кадровой системы
дореволюционной России

В системе работы с кадрами в дореволюционной России можно выделить два этапа: до Петра I и после него. Почти 200 лет, практически до 1917 г., существовала в основном система, задуманная Петром. Конечно, она изменилась, но исходные идеи сохранились. Поэтому анализ дореволюционной системы надо начинать именно с правления Петра I.

О допетровской системе накопилось много неправильных представлений, а между тем допетровская Россия имела четкую систему кадров: были думный чин, дьяки нескольких рангов, подьячие нескольких рангов. Неслучайно Петр, создавая новую систему, сохранил многие старые русские чины под новыми, обычно немецкими, названиями.

Как же была организована Петровская и послепетровская система работы с кадрами? В основу ее был положен документ — табель о рангах, введенный в 1722 г. и корректировавшийся несколько раз, но сохранившийся в основе до революции 1917 г. Остановимся на основных принципах этого документа (более подробно см. с. 111).

Первый принцип состоял в следующем. Все виды управления взаимосвязаны и поэтому кадры одного вида управления должны четко соотноситься с кадрами другого вида управления. Например, военные чины должны четко соответствовать чинам гражданским; гражданские — чинам церковного аппарата. Петр был дальновидным человеком и

включил в систему чинов и должности в университетах, и должности в городском самоуправлении. Но как согласовать пост в армии с постом во флоте или в губернском управлении?

Эта проблема была решена так.

Во-первых, были выделены должности и звания (чины, ранги, классы). Должности определялись конкретным местом службы: товарищ прокурора, губернский секретарь и т.д. Друг с другом они не соотносились. Звание не определялось местом службы, здесь был иной принцип — в зависимости от срока службы. Поэтому одному званию могло соответствовать несколько должностей. Сегодня мы говорим не "чин", а звание, что нам понятнее. Хотя в прошлом говорили именно "чин". Отсюда и выражения "не чинись", "не будем чиниться", т.е. не будем держать себя друг с другом по своим чинам, по званиям.

Во-вторых, было создано несколько систем званий: звания в армии, звания во флоте, звания в церковной службе, звания в гражданской службе и т.д.

В-третьих, звания одной системы четко соответствовали званиям другой системы. Так, если в армии дворянин имел звание капитана, то это звание четко соответствовало званию на гражданской службе. Звание действительного статского советника на гражданской службе было идентично первому генеральскому чину в военной службе, а звание профессора в университете — действительному статскому советнику и т.д.

Что дала эта система званий, четко увязанных друг с другом в масштабе государства? Очень много, и эти итоги интересны нам и сегодня.

Первая проблема, которую удалось решить, — мобильность кадров. Так как звания в армии, в департаменте, в городской управе и т.д. четко соответствовали друг другу, то легко было перемещать кадры из армии на штатскую службу и наоборот. В условиях общей нехватки кадров это имело большое значение. Перемещение работника не мешало его карьере, получению новых званий.

В настоящее время проблема мобильности кадров очень важна. Перемещаются работники из отрасли в отрасль, чтобы перенести опыт организации одного производства в другие сферы. Перемещаются работники из общественных организаций в административные учреждения, происходит и обратный процесс. И всегда начинается очень сложный подсчет: что теряется, что приобретается и т.д. Этот подсчет иногда идет, как говорят, "про себя", но он происходит всегда. И как относительно просто решала эту проблему мобильности система званий, когда любой переход не прерывал карьеру.

Вторая проблема, которая решалась в петровской системе, — рост работника, как мы сегодня говорим, "по горизонтали" (форма 8).

Относительно легко решался вопрос в системе рангов. Каждые три года чиновник получал новый ранг: и звание, и очередной для этого ранга орден, и новую оплату. Три года были сроком между чинами от 14-го до 10-го класса. От 10-го до 5-го класса уже требовалось 4 года — ставка между очередным чином. Чиновник мог оставаться в прежней должности и одновременно расти, как мы сегодня сказали бы, "по горизонтали". Правда, были четкие пределы такого роста. Так, рост с выслугой шел только до определенного ранга. Чиновники выше 5-го класса уже получали звания не в связи со стажем, а только по воле императора, за заслуги. Но до этого класса рост был устойчивым.

И еще об одной проблеме, актуальной и сегодня. О субъективизме при выдвижении работников. Опять-таки до 5-го класса движение шло автоматически. Начальник не мог существенно влиять на карьеру, чины шли как бы за саму службу государству, а не данному начальнику.

Однако Петр I понимал, что это преимущество данной системы имеет и существенный порок. Служебный рост способного работника был точно таким же, как и любого другого. Поэтому было введено право, что за *особые заслуги* можно повышать чиновника раньше. Но и здесь произвол исключался: начальник имел право ускорить повышение только на один год. Вместо трех лет способ-

ный (с точки зрения начальника, разумеется) работник мог отслужить только два года и получить повышение. Так что пять рангов можно было пройти не менее чем за десять лет, причем при самых удачных обстоятельствах. Помните, как Молчалин в "Горе от ума" хвалился Чацкому? "По мере я трудов и сил, с тех пор как числюсь по архивам, три повышенья получил". Это значит, что за свои "труды" деловой Молчалин получал ускоренное производство. Три повышения — мы можем подсчитать, что Молчалин как минимум служит в архивах уже шесть лет.

После 1861 г. государем была создана комиссия Танеева. Она должна была изменить систему чиновпроизводства и, в частности, отменить звания (чины). И знаменательно, что многие не только реакционные, но и относительно прогрессивные деятели возражали против отмены чинов, поскольку опасались появления негативных моментов — полного произвола, протекционизма, субъективизма, семейственности. Звания были неудобны для продвижения по службе способных людей, но все же создавали какой-то объективный механизм карьеры. После 5-го класса уже полный произвол, но до 5-го класса — а это была основная масса чиновников — все шло по регламенту. И комиссия Танеева за два десятилетия работы так и не преодолела стадию споров.

Однако надо было как-то учитывать требования времени. Поэтому, помимо ускорения при производстве в новый чин *за счет заслуг*, в 1834 г. было разрешено ускорение *за счет образования*. Было введено три схемы продвижения по службе: для лиц с высшим образованием, для лиц со средним образованием и для лиц с начальным образованием. Три и четыре года службы после каждого чина были установлены для лиц с высшим образованием. Для лиц со средним образованием сроки пребывания в чинах были на год-два больше. Поэтому "продвигаемый" чиновник со средним образованием перемещался по служебной лестнице как обычный работник с высшим образованием. Впоследствии, когда образование в госаппарате стало типичным явлением, преимущество в образовании было отменено.

ТАБЕЛЬ О РАНГАХ

Классы	Титулы светские (титулы духовенства)	Чины гражданские	Соответствующие чины			Ученые	Чины церковной иерархии
			военные	морские	придворные		
I	Высокопревосходительство (Высокопреосвященство) — " — — " —	Государственный канцлер Действительный тайный советник	Генералиссимус Генерал-фельдмаршал Генерал от инфантерии Генерал от кавалерии Генерал от артиллерии	Генерал-адмирал Адмирал	Обер-камергер Обер-гофман Обер-шейк	— —	Митрополит Архиепископ
III	Превосходительство (Превосвященство) — " — — " —	Тайный советник	Генерал-лейтенант	Вице-адмирал	Гофмейстер Гофмаршал	—	Епископ
IV		Действительный статский советник	Генерал-майор	Контр-адмирал	Егерьмастер	—	Архимандрит
V	Высокопрородие (Высокопрелодобие)	Статский советник	Бригадир	Капитан-командор		—	Игумен

4 года

VI	Высокоблагородие	Коллежский советник	Полковник	Капитан I ранга	Камер-фурьер	Протоиерей Иерей (свящ.)
VII	" —	Надворный советник	Подполковник	Капитан II ранга		
VIII	(Преподобие) " —	Коллежский ассессор	Майор	Штаб-офицеры	Доктор	Протодиакон
IX	Благородие	Титулярный советник	Капитан (инфантерия) Ротмистр	Лейтенант	Гоф-фурьер	Магистр
X	" —	Коллежский секретарь	Штабс-капитан			Кандидат
XI	" —	Корабельный секретарь				
XII	" —	Губернский секретарь	Поручик	Мичман	Табельдеkker, кофешник	Действительный студент
XIII	" —	Сенатский, синодский, кабинетный регистраторы	Подпоручик			
XIV	" —	(провинциальный секретарь) Коллежский регистратор	Подпоручик (инфантерия) Корнет (кавалерия)			

Переход через 3 года

Другой пример гибкости в продвижении по службе. В повести "Нос" Гоголь называет Ковалева "кавказским коллежским асессором". И определение "кавказский" здесь введено отнюдь не для абстрактного описания напыщенного индюка, приехавшего в поисках должностей в Петербург. Смысл тут другой. На Кавказе в силу особых условий тех лет чины давали ускоренно. Но зато эти чины были на ранг ниже обычно соответствующих военных чинов. Обычному асессору в отличие от "кавказского" соответствовал в армии майор. И когда Ковалев так упорно именуется майором, он стремится как бы забыть неприятное звание "кавказский". Как видим, система получения чинов реагировала на обстановку. Но эти ускоренные повышения — за отличия, за образование, за службу в отдаленных районах — не отменяли основной схемы, а как бы накладывались на нее.

Очень существенной чертой системы званий была связь с дворянским происхождением. От 14-го до 9-го класса темп продвижения для всех сословий был один. Далее, при получении более высоких чинов для дворян срок был 4 года, а для "не дворян" — 6 лет. Но зато с новыми чинами работники других сословий получали сначала личное дворянство (т.е. только для себя), а затем и потомственное (для всей семьи). Это была продуманная политика вовлечения в дворянство наиболее способных людей из всех сословий. До 1917 г. русское дворянство оставалось "открытым" для тех, кто дослужился в армии, или на гражданской службе, или в университете до высших рангов. Это, конечно, резко укрепляло господствующий класс.

Таковы некоторые особенности кадровой системы дореволюционной России. Мы, конечно, не должны забывать, что это был аппарат насилия, где процветала коррупция. В секретных докладах уполномоченных корпуса жандармов по губерниям постоянно отмечается, что взятки берут даже сами губернаторы. Был курьезный случай, когда крупный помещик на Украине стал губернатором Киева, но управляющему своим имением велел по-прежнему платить взятки местному исправнику (т.е. своему же подчиненному). Этот приказ он мотивировал тем, что нельзя рушить "общий порядок".

И все же в системе кадров службы царской России был ряд безусловно интересных и сегодня моментов. Как уже отмечалось, это, во-первых, двойная система званий и должностей, позволяющая расти "по вертикали" и "по горизонтали". Во-вторых, единая система соотносящихся званий в разных сферах деятельности государства, что позволило легко перемещать кадры. В-третьих, объективно заданный темп прохождения службы на нижних этажах чиновничьей иерархии, а это смягчало проявления субъективизма, произвола, протекционизма. В-четвертых, имелись рычаги, позволяющие учесть личные заслуги работника, его образование, особенности места службы и т.д. Опыт этой кадровой системы может помочь при анализе таких актуальных сегодня проблем, как роль объективного и субъективного в движении кадров, условия мобильности кадров, проблема роста работника "по горизонтали", фактор образования и т.д.

Критический анализ управленческого опыта нашей страны до социалистической революции, многовековой истории одного из крупнейших государств мира дает поучительные уроки.

Иногда говорят, что Российская империя не была передовой в техническом отношении страной. Это верно отнюдь не для всех периодов ее развития. Да и отставание в другие периоды нельзя преувеличивать. Царская Россия была средней по уровню экономического развития страной. Но это было огромное государство, которое четкой специализированностью аппарата управления во многом компенсировало недостаточность экономической базы.

Российский абсолютизм просуществовал в трудных условиях сотни лет, выдержал соперничество с самыми мощными в те времена государствами. И не последняя заслуга в этом принадлежит государственному аппарату в целом и его кадрам в частности.

О государственном управлении в России написано немало работ: и до революции, и советскими историками. Но так как нас интересуют кадры, то в этом разделе приводятся мемуары как самих русских государственных деятелей, так и авторов исторической литературы.

Основная цель представленного ниже материала — привлечь внимание к изучению отечественной истории в области кадров управления.

Из книги "Россия в период реформ Петра I" (М.: Наука, 1973)

"Личность Петра, его многогранная деятельность, резко бросающиеся в глаза отклонения в поведении привлекали внимание как соплеменников, так и историков. Если сопоставить Петра и его предшественника царя Алексея Михайловича, то можно сделать тот общий вывод, что отец в соответствии с византийской традицией выглядел неземным существом, божеством на троне, а его сын предстает перед современниками потомством не божества, а человеком, которому свойственны земные пороки и добродетели.

Преемники Петра вновь вознеслись на небеса. Они столь же редко, как и царь Алексей Михайлович, появлялись вне привычной дворцовой обстановки, восстановилась прежняя торжественность, с тем лишь различием, что церковная пышность уступила место светскому блеску. Сидеть в прокуренной комнате и вести беседу с безвестным моряком или выполнять обязанности крестного отца у корабельного плотника стало считаться таким же предосудительным занятием, как и выезд из дворца на незатейливой двуколке. То, чем гордился Петр — мозолистыми руками, стремлением постичь все самому и обучить постигнутому других, вызывало в придворных кругах высокомерно-снисходительное отношение".

Поведение Петра I вызывало удивление и у Наполеона. Когда ему как-то показали дом в Саардаме, где жил Петр, Наполеон заметил, что "можно было бы для блага страны своей заниматься чем-либо получше, чем плотничным делом".

"Совсем не дело Петра было лазить по мачтам и работать с топором на верфях", — писала княгиня Дашкова.

Ей было невдомек, что у подлинно великого человека доставало времени и энергии и для того, чтобы изготовить чертеж корабля, и чтобы построить его, и торжественно

отметить спуск его на воду, и управлять им в бою, и в промежутке между этими заботами тщательно отредактировать Генеральный регламент или утвердить устав Академии наук. Не считалась княгиня Дашкова и с тем, что Петр не гнушался черной работы, столь же полезной, как и необходимой, не только в силу своего темперамента, но и потому, что наличные ресурсы, которыми он располагал, приступая к преобразованиям, темпы и условия их осуществления, крутая ломка традиций не могли совершиться в тот сжатый срок, в течение которого Русское государство превратилось в Российскую империю. Екатерине II не нужно было "лазить по мачтам" потому, что в ее время жили Ушаков и Суворов, Ломоносов и Фонвизин, Орлов и Потемкин, потому, что страна располагала крупной промышленностью и флотом, современной армией и современным механизмом. Петр начинал дело почти с нуля, и его первый адмирал Лефорт имел такое же касательство к флоту, как "князь-папа" Аникита Зотов к подлинному папе Римскому. Сподвижники Петра росли и учились вместе с ним, в то время как Екатерина II получила сподвижников готовыми, выросшими на базе существовавших традиций.

Черты характера Петра не дают основания для создания иконописного портрета. Они были многогранными и выражались в диаметрально противоположных проявлениях. Петр был вспыльчивым и хладнокровным, расточительным и до скупости бережливым, жестоким и милосердным, требовательным и снисходительным, грубым и нежным, расчетливым и опрометчивым. Эти черты характера Петра создавали своего рода эмоциональный фон, на котором протекала его государственная, дипломатическая и военная деятельность, они накладывали на эту деятельность неповторимую индивидуальность.

Пестрота черт характера Петра тем не менее противоречила представлениям современников и потомков о цельности его натуры. Монолитность образу придавала идея служения государству, в которую глубоко уверовал царь и которой он подчинил свою деятельность, проявлялась ли она в форме необузданной деспотичности или безграничной самоотверженности, происходила ли она в сфере военно-дипломатической или гражданской.

1712 г. в смысле поворота царя к внутривластным делам можно считать переломным, ибо к этому году относятся, с одной стороны, первое его распоряжение о переводе на русский язык "прав других государств", а с другой — многочисленные указы, содержавшие обширный перечень дел внутривластного характера. Здесь и предписание о запрещении губернаторам вмешиваться как в дела фискалов, так и вторгаться в жизнь имений, принадлежащих фискалам, и предписание "завод суконной размножать", и план заселения Котлина-острова, куда надлежало перевести "по окончании сей войны" по тысяче семей дворян, купцов и ремесленников, и предписание "школу инженерную умножить", и намерение организовать в каждой губернии госпитали для увечных и престарелых, а также незаконнорожденных детей, и план организации конных заводов в трех южных губерниях, и, наконец, указ о создании коллегии "для торгового дела исправления".

В последующие годы законодательная деятельность Петра расширилась, увеличился поток нормативных и распорядительных указов, либо составленных по его поручению, либо от начала и до конца им написанных, Петр много и упорно работал над уставами и регламентами, инструкциями и указами об устройстве коллегий и Сената, указами, определявшими обязанности должностных лиц. Подсчитано, что только один список текста Устава воинского 1716 г. имеет около 200 поправок и дополнений, сделанных Петром.

Генеральный регламент был опубликован лишь в 12-й редакции, причем шесть из них имеют следы правки Петра. Особенно интенсивной правке царя подверглись 10-я и 11-я редакции. Здесь встречаются новые, составленные Петром, пункты регламента, многочисленные дополнения, уточнения формулировок, предписания включить новые разделы и т.д. Указ о должности Сената 1718 г. насчитывает шесть редакций, пять из которых правлены Петром. Столько же редакций претерпела в процессе подготовки к опубликованию инструкция о должности генерального прокурора.

В последние годы жизни царь уделял много времени делам управления и законодательства. Сохранилось три

составленных им расписания по дням недели, которые он отводил присутствию в Сенате, составлению регламентов и т.д. По расписанию 1721 г. царь четыре дня в неделю — с понедельника по четверг — посвящал сочинению Адмиралтейского регламента. Пятница предназначалась Сенату, в утренние часы субботы он занимался редактированием "Истории Свейской войны", а утро воскресенья отводил дипломатии. Здесь же помета о возможных отклонениях от принятого распорядка: "А когда река станет, тогда, ежели много дел будет, четверг прибавить к сенатским делам".

В январе 1724 г. Петр составил новое расписание. Обстоятельства к этому времени изменились, появились новые заботы. Присутствию в Сенате отводились вечер понедельника и утро вторника. Новым в распорядке было присутствие в суде в среду вечером и утром в четверг. Утро пятницы предназначалось для присутствия в Адмиралтействе.

В третьем расписании, полностью не сохранившемся, которым царь руководствовался с 10 ноября 1724 г., преимущественное внимание уделялось присутствию в Сенате и встречам с генерал-прокурором. О делах, "которые время терпят", прокурор докладывал царю накануне дня заседания Сената, а по неотложным делам — "всегда время". В Сенате царь бывал два дня в неделю.

Огромное внимание, уделяемое Петром созданию законов, исходило из его глубокой веры во всемогущую роль "добрых порядков", под которыми подразумевались тщательно составленные законы и надлежащим образом устроенные учреждения, задача которых состояла в наблюдении за претворением законов в жизнь. Эту мысль в разных вариантах царь повторял многократно, начиная от лаконичного поведения чиновникам блюсти уставы "яко первое и главное дело" до более пространных, с элементами теории рассуждений относительно значения законодательства в жизни государства. Например: "Глава же всему, дабы должностью свою и наши указы в памяти имели и до завтра не откладывали, ибо как может государство управлено быть, когда указы действительны не будут, понеже презрение указов ничем рознится с изменою" или: "Ничто так ко управлению государства нужно есть, как крепкое

хранение прав гражданских, понеже все законы писать, когда их не хранить или ими играть как в карты, прибирая масть к масти". Указы объявлялись "фортецией правды", а их нарушители уподоблялись людям, которые под нее "тщатся всякие мины чинить".

Сравнение чиновников, нарушавших указы, с изменниками не являлось случайным. Идеальными Петру представлялись учреждения, уподобленные казарме, а служители учреждений — военным чинам, с такой же неукоснительностью выполняющим указы, как солдаты и офицеры выполняли военные уставы. Петр делил составленные и подписанные им указы на два вида: постоянные и временные. К первым относились регламенты и уставы, ко вторым — разного рода распорядительные указы. Первые определяли задачи учреждений и обязанности должностных лиц от актуариуса до президента коллегии и сенаторов, вторые были адресованы непосредственно подданным. Первые исчисляются десятками, вторые — тысячами.

Многочисленные именные указы Петра по вертикали имеют три среза: мотивировочную часть, изложение содержания нормы или правительственной распорядительной меры и перечня угроз за их невыполнение.

Действительно, отличительной чертой указов, написанных Петром, является их рассудительность. Эта особенность столь ярко выражена в законотворчестве царя, что во многих случаях по содержанию указа можно безошибочно определить его автора. Царь, обращаясь к разуму подданного, считал необходимым мотивировать целесообразность той или иной меры либо практическими выгодами от ее осуществления, либо ее необходимостью, либо разумностью.

Считалось, однако, что одного "крайнего разума" чиновников совершенно недостаточно, и царь проявлял неистощимую энергию в изобретении мер принуждения, которые должны были стимулировать их служебное рвение. Петр лишь в редких случаях возлагал моральную ответственность за невыполнение указов даже на своих ближайших помощников — сенаторов.

Обычным же средством повышения служебной активности были угрозы либо смертной казнью, либо конфискацией имущества, либо уплатой штрафа.

Наказанию подвергались все члены коллегии, если они не известят о противозаконном решении Совета "по силе вреда". Приказные чины коллегии за одну неявку на службу подвергались удержанию жалованья за месяц, а за каждый час преждевременного ухода из коллегии — вычетом жалованья за неделю. Рукой Петра вписано наказание за нерадивое исполнение указов: "А ежели в важных делах леностно поступят, то вдвое или втрое против вышеписанного вычетом наказаны будут". Устанавливались наказания за не относящиеся к службе разговоры в коллегии, за поношение коллегии, за волокиту и т.д. Петр предусмотрел и тот случай, когда канцелярист не располагал средствами, чтобы уплатить штраф, и внес следующее дополнение в регламент: "Буде же из сих хто подлежать будет денежному штрафу, а платить ему будет нечем, того послать без наказания в галерную работу", где виновный должен был отработать сумму штрафа.

Штрафная дубинка, к услугам которой царь столь часто прибегал на страницах Генерального регламента, действовала далеко не с тем эффектом, на который он рассчитывал. По ходу дела эту дубинку приходилось удлинять и увеличивать в весе. Менее чем через год после опубликования Генерального регламента царь увеличил размер штрафов за несвоевременную присылку рапортов. За опоздание устанавливался штраф в 100 руб. за каждый месяц, а если рапорт был задержан на срок, превышающий четыре месяца, то виновный лишался имущества и ссылался навечно на галеры.

Но "народу" царь предоставил одно право, которое иногда, правда, перерастало в обязанность, — право доносить. Доносы в представлении царя являлись той сферой деятельности подданных, в которой допускалась их личная инициатива. В то же время доносы выполняли функцию контроля и наблюдения за реализацией правительственных указов.

В 1711 г. Петр одновременно с учреждением Сената вводит должность фискалов, обязанность которых состояла в том, чтобы "над всеми делами тайно надсматривать и проводывать про неправоной суд, також в сборе казны и

протчаго". Согласно указу, написанному лично Петром, фискалу "буде же и не уличит... в вину не ставить, ниже досадовать". Активность фискалов поощрялась тем, что с избобличенного они получали половину размера штрафа, вторая половина шла в казну".

Несмотря на то что деятельность фискалов вызывала недовольство, Петр фактически сохранил их безнаказанность при необоснованных обвинениях: по указу 1714 г. неправый донос фискала, если он совершен не ради личной выгоды, подлежал лишь легкому штрафу, "дабы впредь, лучше осмотряся, доносил".

Доносительство как форма "общественной" инициативы и средство контроля за деятельностью правительственного механизма всячески поощрялось Петром, и он издал немало указов, обращенных к "подданным" с призывом информировать лично его и правительственные инстанции разного рода о нарушении "доброго порядка". Лично царю разрешалось доносить о "злом умысле против персоны е.в. или измены", о "возмущении или бунте" и, наконец, о "хищении казны".

Поощрялись доносы и на представителей администрации, выступавших в роли "грабителей народа" и "повелителей интересов государственных". Доносителям было обещано помимо имущества "грабителя" также и "чин его". Другой указ, развивая эту идею, "соблазнял" доносителя не только имуществом избобличенного, но и внушал страх, грозил карами: знавшего о злоупотреблениях переписчиков, наборщиков и сборщиков, но не сообщившего о них ожидало жесткое наказание "с разорением движимых и недвижимых имений".

Из книги С.М. Троицкого "Русский абсолютизм и дворянство в XVIII в. Формирование бюрократии" (М.: Наука, 1974)

(История разработки Табели о рангах)

Реформы правительства Петра I способствовали созданию особой прослойки общества — чиновников, чье положение среди других классов сословий и групп феодальной

России стало определяться законами абсолютной монархии. К числу важнейших законодательных актов правительства Петра I, оформлявших здание дворянско-чиновничьей монархии в России XVIII в., относится изданная в 1723 г. Табель о рангах, установившая строгую иерархию должностей и чинов гражданского, военного и придворного ведомств, а также закрепившая принцип продвижения чиновников по служебной лестнице в зависимости от личной выслуги. Все последующее законодательство абсолютной монархии относительно чиновничества в XVIII в. и в более позднее время исходило из принципов, установленных Табелью о рангах.

Создание Табели о рангах продолжалось немногим больше трех лет (1719 г. — начало 1722 г.). За это время было подготовлено четыре редакции Табели о рангах: редакция А.И. Остермана 1719 г.; редакция Петра I от 1 февраля 1721 г.; редакция Петра I с учетом замечаний Сената, Военной и Адмиралтейской коллегий (конец 1721 г. — начало января 1722 г.); окончательная редакция, в которой учтены результаты обсуждения проекта в Сенате в январе 1722 г.

Издание Табели о рангах усилило централизацию государственного управления, укрепило социально-политическую базу абсолютной монархии. Новый закон ввел во всех звеньях государственного аппарата единую систему чинов, основанную на иерархии должностей и принципе личной выслуги. В 14а классов Табели о рангах было включено 262 должности, которые были разбиты на три параллельных ряда чинов: военные — 126 (48 %), государственные — 94 (36 %) и придворные — 42 (16 %).

В разработке и обсуждении проекта Табели о рангах активно участвовал весьма широкий круг сановников России, входивших в состав высшего органа государства — Сената и трех "первых" коллегий: Адмиралтейской, Военной и Иностранной. Огромную роль в подготовке нового закона, оформлявшего систему чинов дворянско-чиновничьей монархии, сыграл царь Петр I. Он не только контролировал и направлял всю деятельность высших учреждений Российской империи по разработке Табели о рангах, но сам трижды отредактировал проект закона. Петр I является автором Табели, содержащей разбивку всех чинов и

должностей по рангам, а также четырех статей и заголовка нового закона. Он также основательно переделал большую часть статей "Пунктов". Таким образом, Петр I по праву может считаться одним из основных создателей Табели о рангах.

Однако при этом было бы неверно недооценивать роль других государственных деятелей из ближайшего окружения царя, сыгравших важную роль в разработке и обсуждении Табели о рангах. Приведенный материал свидетельствует о том, что подготовка Табели о рангах осуществлялась коллегиально, с привлечением значительного числа высших сановников России, среди которых были такие крупные государственные деятели и дипломаты, как А.Д. Меншиков, Г.И. Головкин, Ф.М. Апраксин, П.П. Шафиров, А.А. Матвеев, Я.В. Брюс, И.А. Мусин-Пушкин, П.И. Ягужинский, А.И. Остерман и др. Обращение за советами к своим сотрудникам было вообще характерно для Петра I как государственного деятеля, отличавшегося широким кругозором и умением принимать важные решения с учетом мнений других лиц, будь то план проведения военной операции, важная дипломатическая акция или подготовка нового закона. При этом Петр I очень внимательно относился к советам и критическим замечаниям своих помощников. Точно так же поступил он и в данном случае, когда получил замечания высших сановников империи на проект "Табели о рангах" и учел большую часть из них. Однако при коллегиальном подходе к разработке одного из важнейших законов решающее слово всегда оставалось за царем.

В истории разработки Табели о рангах обращает на себя внимание та тщательность и основательность, с которой петровское правительство готовило этот законопроект. При его составлении было использовано русское законодательство (Воинский и Морской уставы, армейские штаты 1720 г., Генеральный регламент коллегий, инструкции и регламенты центральным и местным учреждениям, система государственных и придворных должностей и чинов, существовавших в Русском государстве в XVI–XVII вв., и другие материалы), которое содержало перечень основных должностей, а также закрепляло их иерархию и принцип

личной выслуги во всех звеньях государственного аппарата сверху донизу.

Во время редактирования проекта Табеля о рангах в январе 1721 г. Петр I приказал Иностранной коллегии составить "Показание древних российских чинов гражданских и придворных с изъяснением каждого", содержащее описание обязанностей думных чинов, дьяков, гостей, подъячих трех статей, а также придворных должностей, причем в ряде случаев указаны их немецкие эквиваленты".

В то же время на разработку норм Табели о рангах большое влияние оказало законодательство европейских государств. Русское правительство располагало данными о системах чинов, существовавших в Австрии, Англии, Венеции, Дании, Испании, Речи Посполитой, Пруссии, Франции и Швеции. Оно тщательно изучало иностранные уставы и регламенты, критически отобрав из них то, что считало возможным применить в России.

Приведенный выше конкретный материал, по нашему мнению, убедительно свидетельствует о том, что, опираясь на русский законодательный материал и сложившуюся систему чинопроизводства в России, а также критически используя опыт европейских абсолютистских держав, Петр I создал своеобразный закон, сыгравший важную роль в укреплении власти абсолютного монарха. Точно так же поступал он при разработке Военского и Морского уставов, регламентов Берг- и Мануфактур-коллегий и других законодательных актов, юридически оформлявших здание абсолютной монархии в России.

В большинстве европейских государств служба монарху была привилегией членов феодального сословия. В России она стала для них и обязанностью. Фактически это была пожизненная служба. Табель о рангах увеличивала служебное бремя для представителя дворянского класса, дополнив его обязанностью учиться.

Если ранее монарх жаловал в дворянство лишь отдельных лиц за особые заслуги, то с Петра I стало юридической нормой, что выходцы из непривилегированных сословий становились личными, а затем и потомственными дворянами по мере выслуги.

Значение этого решения для судеб абсолютной монархии трудно переоценить. Оно создавало законные возможности для автоматического "одворянивания" части чиновничества. В условиях сохранения и усиления перегородок в XVIII в. и в более позднее время возможность получить дворянство оказалась мощным стимулом для бюрократии, делала ее послушным орудием абсолютизма. Одновременно создавались возможности для постоянного пополнения рядов дворянства выходцами из социальных низов. Вплоть до своей гибели в октябре 1917 г. российское дворянство не было замкнутым сословием. В результате применения норм Табели о рангах, как мы увидим далее, происходило своеобразное "расширенное воспроизводство" правящего класса, который вбирал в себя выходцев из самых различных слоев населения феодальной России. Это в свою очередь обеспечивало большую живучесть и гибкость абсолютизма в России, ибо, как указывал К. Маркс: "Чем более способен господствующий класс принимать в свою среду самых выдающихся людей из угнетенных классов, тем прочнее и опаснее его господство".

Этой же цели служило включение Петром I в систему военных и гражданских чинов абсолютной монархии должностей представителей формирующейся интеллигенции (профессора академий, врачи, специалисты горного дела и др.), а также органов городского самоуправления (см. форму 8).

**Из "Дневника" П.А. Валуева¹,
министра внутренних дел. Т. 1–2
(М.: Изд-во Академии наук СССР, 1961)**

"К сожалению, наша аристократия блещет лишь своим отсутствием, своей бездарностью и своими ошибками".

¹ П.А. Валуев (1815–1890 гг.) — граф, русский государственный деятель. В 1861–1868 гг. — министр внутренних дел, руководитель русской земской и цензурной реформации. В 1872–1879 гг. — министр государственных имуществ, в 1879–1881 гг. — председатель Комитета министров.

"Утром Комитет министров. Заседали до 5 часов. Обычное впечатление. Не правительство, а плохие приказчики. Не каждый врозь, а в итоге".

"Утром доклад у Его Величества в двух частях. Участвовали: Его Величество, кн. Долгоруков, Рейтерн и я. Результат — нуль, плюс поручение переговорить о нуле с Бобринским".

"Утром в Государственном Совете ... Министр финансов принял в этих делах довольно трудно объяснимую роль ободряющего безучастия. Он внес оба проекта, не защищал ни одного и вообще как будто считал себя в стороне".

"У нас до сих пор не замечают в правительственной сфере, что множество затруднений крестьянской реформы и общая экономическая опасность для нашей будущности происходят от того, что решительные и последние слова в деле Положения 19 февраля принадлежали людям, из коих почти никто не был землевладельцем несколько значительным и не жил в деревне".

"Во всех делах отсутствие твердых начал, преобладание мотивов личных и мелочность приемов".

"... на его место назначен Крыжановский, много испытанный, но едва ли много испытанный".

"Трое или четверо из нас не побоятся контроля представителей или депутатов, но остальные предпочли бы вести свои дела так, как они вели их до сих пор".

"Я отвечал, что его идеал недостижим тем путем, которым мы идем, или, скорее, снуем, то вперед, то назад".

"Утром Государственный Совет. Видно было, что многие члены из старших и наиболее понимающих дело были в пользу этой отсрочки... Я не настаивал на подаче голосов, чтобы не компрометировать преждевременным упорством сущности дела. Таким образом, придется еще раз повторить..."

"Бремя разных неофициальных забот тяжело гнетет голову. Ей нужно было бы быть свежей, чтобы справиться с заботами официальными".

"Когда Потапов говорил, что край разорен и еще более разоряется, военный министр отозвался, что это лучше... Опустошение как принцип управления!"

"Ни минуты отдыха. Дело, и что хуже дела, люди, до меня имеющие дело, падают, как снег на голову".

"Гагарин и гр. Панин высказали обычную наивность и изумительность, несмотря на то обычное незнание самых существенных условий и приемов административной деятельности".

"Утром Государственный Совет... Целый день убит Советом, обедом и разными посетителями".

"... с первого же шага видно, что он до того нов в новом круге его деятельности, что ходит на чужих ногах".

"... воспользовался этим, чтобы отдать некоторые визиты и чтобы быть первым у ген. Кауфмана. Предвидя разногласия с ним по вопросам существенным, считаю полезным, чтобы всякий этикетный предлог был заранее устранен".

"Утром комитет министров ... Жаркие прения, как всегда бывает по вопросам частным... Настоящие затруднения к перемене обретаются в той высшей сфере, до которой не восходят подобные разглагольствования".

"Эта безрезультативность становится осязательной при встрече с министром финансов, который только министр казначейства... У Мани, управляющего казначейством, было больше понимания финансового дела в собственном смысле слова, чем у Рейтерна, который являлся министром финансов".

"Станный склад у наших деловых людей. Есть и способности, есть и прилежание. Но образования не больше, как на грош. Оттого они не умеют ни всмотреться поглубже, ни помыслить повыше, ни сделать пошире".

"Утром в Министерстве ... род общего приема директоров и начальников отделений по случаю новых штатов... Я держал ответный спитч, в котором преимущественно благодарил за то, что Министерство не "ведомство" и что все члены всех отделов обнаруживают сознание солидарности государственных интересов и разных частей государственного управления".

"У нас вся энергия правительства, к сожалению, расходуется на меры строгости или на разрушение прошлого. Создавать органически мы не горазды".

"Страшно, что у нас выходят в люди пустые люди".

"Система грубой силы и всякого рода принудительных мер проповедуется с успехом вокруг трона. К этой проповеди склоняется державное ухо. Она проще, чем другая, и обещает скорейший успех. Но в чем успех. Это обещание — ложь. Не только успех, но и досуг не настанет".

"Я сказал, что главное не вводить самого себя в заблуждение и не тешиться мечтами, что нужны не русские люди в этом деле, а русские рубли, и что Его Величество мог спросить министра финансов, если у него наготове эти рубли".

"Неосторожно так явственно обнаруживать, что крепостное право отменено только для крестьян в отношении к помещикам, но не отменено для тех и других в отношении к монарху".

"... кн. Гагарин, который вчера ездил в Царское Село, чтобы поставить флюгер и посмотреть, куда дует верховный ветер..."

"Наши заседания безотрадны. Смешна и печальна наивность, с которой мы воображаем, что, потолковав 3 или 4 часа и никогда ни в чем не сталкивавшись, мы сделаем путное дело... Что же исполняется? Какие-нибудь отрывчатые полумеры, сегодня в одном направлении, завтра в другом. Разношерстная упряжка плохо ведет колесницу".

"Разве финансы выдержат применение этой системы? .. Организм государства развивается или ослабевает, середины тут нет. Управлять исключительно при помощи следственных комиссий и жандармов невозможно. Мы повинемся, но обанкротимся. Невелика слава и польза царю от покорности банкротной массы. Здесь окажется не только финансовая, но и умственная несостоятельность. Самостоятельность мысли и находчивый ум тупеют от упражнения в измене самому себе по мере надобности и приказаний. Чувство достоинства, сила убеждений, вера в будущность несовместима с системою покорности, безгласности. Весь вопрос в этом".

Из "Дневника" государственного секретаря А.А. Половцева¹. Т. 1–2 (М.: Наука, 1966)

"Государь: "Необходимо будет переменить теперешний состав канцелярии". **Я:** Ваше Величество, я не знаю ни одного из главных делопроизводителей Государственной канцелярии и потому прежде всего считаю долгом ближе с ними познакомиться. Разогнать всегда легко, но организовать всегда трудно, кем заменить теперешних чиновников, начнутся происки, ходатайства для получения этих щедро награжденных мест и я могу очутиться с бездарными и негодными к службе лицами. К тому же направление и самая деятельность чиновников во многом зависит от начальника и на моей обязанности будет лежать это высшее направление. Во всяком случае я считал бы полезным в этом деле не торопиться. Я подожду обстоятельных, фактических сведений..."

"Говоря о Кахановской комиссии, Абаза передает остроумное слово одного из членов, Барыкова: "Мы играем в большую государственную игру, только на мелочь..."

"По теперешнему ходу дел Кахановская комиссия будет работать продолжительное время, выработает какой-то проект с претензией на монументальность, и тогда министры выдвинут свою артиллерию и начнут громить это здание.

Каково должно быть впечатление той части населения, которая возлагает какие бы то ни было надежды на труды Кахановской комиссии?"

"Давно умерший Титов сидит на председательском кресле и кивает головою, не понимая, о чем идет речь".

"Председатель с величайшим вниманием слушал все, что говорилось, но, не ставя вопросов, минуя прения, не руководя прениями, предоставляя им полную возможность расплываться и запутываться, а не уяснять дело".

¹ А.А. Половцев (1832–1909 гг.) — русский государственный деятель, с 1882 г. — Государственный секретарь, с 1892 г. — член Государственного Совета.

"Мокрая курица, хотя и честный человек, но не из тех, которые мостят, а которыми мостят".

"Все тот же неугомонный труженик, но на мелкие темы".

"Не видя возможности сразу сообразить, на которой стороне сила, он заявляет о необходимости много подумать над таким вопросом, прежде чем высказать мнение".

"Приходит Победоносцев и в течение целого часа плачет на тему, что учреждения не имеют власти, а что все зависит от людей, а людей нет".

"Министры завалены несоразмерным трудом. Они необходимо состоят в зависимости от своих канцелярий, заготавливающих работу, не имеющих между собой связи и единства и рассматривающих высшие правительственные учреждения, и в особенности Государственное казначейство, как нечто враждебное..."

Из "Дневника" Д.А. Милютина¹. Т. 1-4 (М., 1947-1950)

"В самом исполнении прямых обязанностей по званию военного министра приходилось постоянно действовать и говорить не по своему убеждению, не по своему собственному воззрению, а применяясь к чужим убеждениям и воззрениям".

"Покойный император получил такое воспитание и вырос в такой среде, что не мог в своих понятиях подняться на высоту современных политических вопросов и не имел довольно характера, чтобы систематически вести важные реформы, предпринятые им по внушению того или другого из лиц, временно пользовавшихся его доверием".

"Но государь поддался влиянию таких личностей, которые не хотели да и не могли провести дело реформы в

¹ Д.А. Милютин (1816-1912 гг.) — граф, русский генерал-фельдмаршал, в 1861-1881 гг. — военный министр, реорганизовал русскую армию из феодально-крепостнической в армию буржуазного типа.

прежнем смысле; сам же государь не имел достаточно самостоятельно светлого взгляда в вопросах государственного устройства, чтобы вести дела лично с людьми компетентными, вне влияния окружавшей его пошлой камарильи. Он сам имел в вопросах политических крайне узкую точку зрения, ему чужды были общие указания истории и законы развития человечества; несмотря на свое образование в известной, односторонней сфере, он был проникнут предвзвешенными и недоверием ко всякому серьезному прогрессу. Все, что сделано было истинно великого в период царствования, было, так сказать, вырвано у него после упорной борьбы с противодействовавшими влияниями... у него не было никогда собственной инициативы в делах, он был слишком запуган, чтобы доверяться прежним своим помощникам в предпринятых реформах; он даже усомнился в пользе и своевременности того, что было уже совершено".

Из книги А.В. Никитенко¹ "Дневник". Т. 1–3 (М., 1956)

"Нам хотелось бы нового в частностях с тем, чтобы все главное осталось по-старому".

"Дать известного рода учреждения и тут же их подкапывать, подрывать и мало-помалу приводить вещи в тот же хаос беспорядка и беззакония, в какой они были погружены несколько веков".

"Для наших государственных людей нет ничего легче, как управлять государством: во всяком случае, где появляются на сцену разные человеческие отношения, права, стремления, стоит только употребить репрессивные меры — дела пойдут, как по маслу".

"К чему ломать голову над разными тонкостями управления? Они существуют для Западной Европы, а у нас вся мудрость государственная заключается в двух словах: быть по сему".

¹ А.В. Никитенко (1809–1877 гг.) — русский литературный критик, цензор, академик.

"Отого, между прочим, у нее мало способных государстве-
нных людей? Оттого, что от каждого из них требова-
лось — одно — не искусство в исполнении дел, а повиновение
и та- — к называемые энергичные меры, чтобы все прочие
пови- — новались. Такая немудреная система могла ли воспи-
тать — и образовать государственных людей? Всякий, прини-
мая — на себя важную должность, думал об одном: как бы
удов- — летворить лично господствовавшему требованию, и
умст- — венный горизонт его невольно суживался в самую тес-
ную — рамку. Тут нечего было рассуждать и соображать, а
толь- — ко плыть по течению".

"Очно так же разлетится дымом, как и все великие
план- — ы наших великих государственных, как и (планы)
него- — ударственных людей. Россия тем отличается, что в
ней г- — ни зло, ни добро не выдерживаются систематически и
посл- — едовательно. У нас систематически последовательны
один — беспорядок и хаос. Но, в частности, наделается много
гадос- — тей и неприятностей, а там дело повернет туда, куда
напр- — авит его какая-нибудь случайность, какой-нибудь
ветер- — , и все-таки не туда, куда думали Валуевы и
Ф(у- — сы)".

И- — з книги С.Ю. Витте¹ "Воспоминания". Т- — . 1-3 (М.: Социально-экономическая литература, 1960)

"С- — оздание своей собственной промышленности — это и
есть т- — а коренная, не только экономическая, но и политичес-
кая з- — адача, которая составляет краеугольное основание
протек- — торской системы".

¹ С- — .Ю. Витте (1849-1915 гг.) — граф, русский государственный
деятель — , министр путей сообщения в 1892 г., финансов с 1892 г., председа-
тель К- — митета Министров с 1903 г., председатель Совета Министров в
1905-19- — 06 гг. Инициатор винной монополии (1894 г.), денежной реформы
(1897 г. —), строительства Сибирской железной дороги. Разработал основные
положе- — ния столыпинской аграрной реформы (1903-1904 гг.).

"Неустройство управления составляет больш[ое] место наших учреждений и в нем, может быть, заключается одна из главных причин медленного роста народного богатства..."

"Прежде чем учреждение успеет получить окончательное устройство и стать на ноги, оно уже оспаривается ввиду неудовлетворительности достигнутых и результатов, и предлагается взамен другая, еще не испытанная жизнью схема. Отсюда та отвлеченность и противоречивость наших государственных и общественных преобразований..."

"... В сфере нашего местного управления общ[их] реформ не производилось, а шло очень постепенное совещательное существование существующих учреждений, которое создавало пестрое наложение всяких присутственных мест и должностных лиц... делается шаг то в одном направлении, то в другом: для согласования его с первым производилось частичное улучшение, которое, как таковое, никакой пользы целому не приносило и т.д."

"... В руках земства оказалась одна компетенция без власти, а в руках Правительства — власть без компетенции... Результаты известны: полнейший хаос в местном управлении, совершенное пренебрежение общественными интересами и почти не знающая пределов промадность. Ошибочно было бы приписывать эти следствия исключительно низкому нравственному уровню общества: уровень этот, конечно, не оставался без влияния на ход управления, но корень неудачи лежит глубже — в ошибочности самой системы".

"... можно смело утверждать, что без строго централистического управления Россия никогда бы не могла сделать великой европейской державой".

"Не следует, с одной стороны, говорить о развитии самостоятельности общества и начал самоуправления, проектировать территориальное его расширение, а с другой — подавлять всякую самостоятельность, ограничивать самоуправление, ставить его в положение, при котором оно не может быть даже удовлетворительным средством управления... Эту истину надо всегда помнить: нельзя создавать

либеральные формы, не наполняя их соответствующим содержанием".

"... Как правительственная администрация, так и органы самоуправления могут быть и хорошим, и плохим средством управления. Каждая из них может обеспечить личную свободу, общественную самодеятельность, способствовать экономическому и культурному преуспеванию народа, может и обратно, давить как отдельную личность, так и целый народ, покровительствовать только некоторой части населения и держать народ в нищете, полной экономической зависимости и умственном невежестве. Существенно не то... какая форма, а как она осуществляется".

".... путем разновременных и разностильных надстроек и пристроек нельзя создать стройного здания; точно так же путем, не связанным общей руководящей идеей частичных улучшений отживающих учреждений, нельзя создать удовлетворительной системы управления".

"... Вообще из последующего моего государственного опыта я пришел к заключению, что в России необходимо проводить реформы быстро и спешно, иначе они большей частью затормаживаются и не удаются".

Витте был уверен, что реформа управления, "как бы она ни проводилась, частями или разом, потребует много сил и много работы от ее исполнителей, ибо несомненно, что выработка общего плана и его осуществление гораздо труднее медленных, лишенных общей руководящей мысли преобразований". По мнению Витте, для выработки и реализации преобразований необходим "отборный личный состав". Только "с подобным составом и при большой личной энергии его руководителя можно разработать и провести в жизнь...серьезную реформу".

Поставив перед собой грандиозную, как мы понимаем сегодня, исторически противоречивую задачу — обеспечить России быстрый и непрерывный экономический и культурный прогресс и упрочить самодержавие, Витте, даже будучи премьер-министром, не смог оказать сколь-нибудь заметного влияния на "отбор людей по личным деловым качествам". Да и могли ли лучшие представители передовой русской интеллигенции "принимать живое учас-

тие в деятельности правительства", если представители высшей русской бюрократии снисходительно называли их "малыми преобразователями, составляющими в подначальных канцеляриях проекты и записки по заказу "великих людей"?

"В культурном государстве невозможно, именно невозможно смешивать власть административную с властью судебной; власть судебная должна быть независима, так как справедливый суд может быть только при его независимости... как только этот принцип не соблюдается, сейчас же вместо законности является произвол".

"Император Александр III был человеком сравнительно небольшого образования ... у императора Александра III был небольшой ум рассудка ... но и у сановников я никогда не встречал того чувства уважения к государственному рублю, к государственной копейке, которым обладал император Александр III. Вышеградскому, а затем в конце концов и мне удалось привести финансы в порядок, ибо, конечно, ни я, ни Вышеградский не могли бы удержать всех порывов к бросанию зря направо и налево денег, добытых кровью и потом русского народа, если бы не мощное слово императора Александра III, который сдерживал все натиски на государственную казну".

"Чтобы двинуть дело (постройки) Сибирской дороги, когда я сделался министром финансов, я решил, что надо образовать особый комитет Сибирской железной дороги, комитет, который имел бы значительные полномочия для того, чтобы избегать всяких проволочек по различным сношениям с министрами и затем различных затруднений как в Комитете министров, так и в Государственном Совете; чтобы этот Комитет был снабжен не только полномочиями по вопросам, касающимся управления постройки дороги, но и по решениям, касающимся постройки, законодательного свойства".

"Наследник цесаревич сделался председателем Комитета Великого Сибирского пути и это назначение было гарантией осуществления Великого Сибирского пути в сравнительно незначительный срок..."

"Лучше было отрезать, хотя не совсем ровно и поспешно, нежели пилить тупую, кривую пилою, находящейся в руках ничтожного, а потому бесчувственного императора, тело русского народа".

"Государем владеет Тренов; он, Тренов, а не государь, пишет мне резолюции. Государь мне уже не доверяет. При таком направлении дел ничего, кроме постоянной чепухи, происходить не может. Или пусть государь мне доверяет, или пусть передаст власть Тренову или тому, кому он доверяет, а таким образом невозможно вести дело".

"Если вовремя не давать разумные свободы, то они сами по себе пробьют пути. Россия представляет страну, в которой все реформы по установлению разумной свободы и гражданственности запоздали и все болезненные явления происходят от этой коренной причины".

**Из книги П.А. Зайончковского
"Правительственный аппарат
самодержавной России в XIX в."
(М.: Мысль, 1978)**

"... ежегодно составлялась ведомость, в которой фигурировали чиновники, приобретающие недвижимую собственность. Последняя особенно тщательно рассматривалась Николаем I. Сенатор К.И. Фишер отмечает в своих записках, что просмотр этих списков ничего не давал, ибо чиновники всегда находили причину доказать источник средств для приобретения недвижимой собственности".

"Действительно, взятки брали почти все. Брали и от помещиков, и с лиц, находящихся в прямом подчинении губернаторов: исправников, полицмейстеров, городничих... В воспоминаниях Ф.Я. Лучинского ... рассказывается, что на Правобережной Украине все помещики регулярно платили мзду полиции. Во всех больших помещичьих имениях была назначена годовая оплата для

чиновников из разной провизии ... от сахарных заводов и питейного откупщика посылались сахар, водка и деньги..."

"Откупщик, — писал М.Б. Беселовский, — вернее, чем Табель о рангах или штатные положения, определял удельный вес каждого должностного лица. Тот, кому откупщик платил много, высоко стоял в служебной иерархии... Размеры платежей откупщика определяли значение губернских деятелей в глазах высшего начальства. Получающий с откупщика более мог послать более щедрую дань в Петербург..."

"Выдумана была даже особая теория, оправдывающая искажения положения дел на местах... генерал-губернатор И.Г. Бибииков поучал губернатора А.А. Радищева, отличавшегося правдивостью, необходимости лгать, приводя следующие мотивы: "Вы упустили из виду, что Его Величество стареет, а потому необходимо оберегать особу государя и не высказывать правду прямо".

Из книги Ю.Б. Соловьева "Самодержавие и дворянство в конце XIX века" (Л.: Наука, 1973)

"... на протяжении прошедших после Крымской войны десятилетий неотступно стоял вопрос о судьбе Российской империи.

И острейший внутренний кризис самодержавия, его обреченность проистекали из того, что эту неумолимую необходимость оно ни в малейшей мере не сумело осилить, не сумело изменить допотопных порядков государственной жизни. Все безнадежнее и нетерпимее становилось отставание самодержавия от соперников, все губительнее представлялись последствия этого и самым ревностным, преданным его слугам, по мере своих сил старавшимся укрепить существующий в России режим".

"Для понимания переживаемого царизмом упадка особый интерес представляет картина государственной жизни, нарисованная совокупно этими охранителями по долгу

службы или по убеждениям, теми, кто видел не только фасад, но и кулисы, кто знал из первых рук, как работает защищаемый ими государственный механизм, что представляет собой существующий режим, кто сам воплощал в себе государственную власть или был близок к ней. Среди них одно из первых мест занимает П. А. Валуев, создавший законченный портрет власти.

Он отчетливо сознавал, что в обстановке обостряющегося соперничества нельзя быть слабее потенциальных противников и что в этом отношении перед Россией открыт только один путь — обзавестись всем тем, что есть в Европе, а для этого завести у себя такие же порядки, такой же образ жизни.

В составленном им длинном реестре многочисленных неустойств и неустранимых пороков системы заключалась и личная беда Валуева. Верный слуга самодержавия, он не довольствовался положением одного из ближних царских слуг, на чем кончалось честолюбие большинства его коллег и тех, кому еще предстояло стать министрами или как-то иначе оказаться вблизи трона в будущем. Его честолюбие простиралось дальше. Ему хотелось быть одним из первых деятелей великой державы, заложенной Петром, сделанной им могущественным европейским государством, хотелось стоять у кормила большого, мощно и свободно плывущего, никому и ни в чем не уступающего государственного корабля. Ему хотелось быть причастным к великому делу, которое ему виделось как продолжение начатого Петром, но ничего великого кругом не было. Могуче пущенная Петром держава заплывала неизвестно куда.

Даже принимая во внимание субъективность Валуева, его непомерное самолюбие и самолюбование, даже делая поправку на, безусловно, очень личное восприятие окружающих его людей, нельзя отказать в объективности его наблюдениям. Валуев не был фальшивой Кассандрой, беспочвенным алармистом. Если он и не был свободен от некоторых преувеличений и субъективизма, основа его наблюдений и впечатлений, безусловно, объективна. И, приходя в ужас, отчаяние, живя в постоянном ожидании катастрофы, он не ошибался в оценке обстановок. Обстановка

позволяла охранителям испытывать и ужас, и отчаяние — реакция отстаивала гибнущий строй".

"Особенную ценность в этом отношении представляет свидетельство одного из немногих крупных государственных деятелей, выдвинутых требованиями новой эпохи, — военного министра Д.А. Милютин. Чем была служба и для этого бывшего в милости у царя лица, обнаруживает его искреннее удивление по выходе в отставку (как только обозначилось направление нового царствования), что он сумел вынести двадцать лет своего министерствования. Ведь и он был по сути в положении, как выразился Валуев, высокопоставленного камер-фурьера, а не государственно-го деятеля, и от него требовались такая же исполнительность и такое же отсутствие воли, такая же безликость. А так как он все-таки был государственным деятелем, а не камер-фурьером, то и в случае с ним возник острый конфликт, потому что ему постоянно приходилось поступать вопреки тому, что он считал правильным и нужным, и это постоянное понуждение себя к действиям, вызывавшим в нем резкий внутренний протест, зачастую делалось ему не по силам.

Способность самодержавия к переменам измеряется отчасти и тем, что сам Валуев, считавший, что от прочих правительственных деятелей его отделяет пропасть, обвиняющий их в татарщине и азиатщине, не желал, чтобы царизм утратил хотя бы частицу своей власти и тем самым не желал приспособления этого архаичного государственного строя к новой действительности. Он добивался лишь устранения дикарского, варварского элемента в политике и в действиях самодержавия, введения более приличных, в духе современной эпохи, форм зажимания рта и ущемления свободы. Он вполне одобрял результаты, достигавшиеся употреблением грубого насилия, его только отталкивала крайняя грубость приемов. Ему подходила цель, но не вполне подходили средства, хотя других средств для достижений этой цели и не существовало.

Гораздо опаснее были для него те, кто хотел отказаться от этой власти, иногда и грозящей дикими выходками, чем те, кто, совершая всякого рода безобразия, хотел ее сбе-

речь. Неограниченная власть — для него не подлежащий сомнению плюс, хотя рядом с этим плюсом можно поставить и кое-какие минусы, которые часто оказываются на первом плане. Но эти минусы, взятые все вместе, не могут в представлении Валуева сравниться с плюсом. Власть нужно лишь пообтесать, научить ее хорошим манерам. От ее неотесанности и проистекают главные беды. Однако никто другой, как Валуев, показал, как глубок кризис системы. Но видя ее обреченность, он сам ничего не мог предложить, кроме того, чтобы оставить ее в прежнем виде".

Проделанный анализ показывает, что подбор и оценка кадров, какими бы сложными и тонкими они ни были, все же могут опираться на серьезную базу научных рекомендаций.

Конечно, в работе с кадрами требуется конкретный и индивидуальный подход. Всех талантливых руководителей отличает умение оценивать людей, отбирать наиболее подходящих, расставлять их "в нужное время по нужным местам".

В то же время знание правил и принципов работы с кадрами позволяет избежать многих ошибок. То, что происходит в зашторенных кабинетах корпораций, банков, концернов, обычно скрыто от посторонних глаз. Но, например, процесс формирования правительственного аппарата в демократической России достаточно публичен. И нетрудно увидеть, наблюдая за многочисленными "выдвижениями" и "отставками", что многого можно было бы избежать, если соблюдать хотя бы самые базисные правила науки управления. Например, о резерве кадров и способах работы с резервом.

В последние годы уже развернулась работа по улучшению всей ситуации с кадрами государственного управления. Но действительный перелом наступит тогда, когда не только государственные учреждения, но и каждая частная фирма поймут, что наличие рынка кадров — это всего лишь исходная точка, что необходима целенаправленная, многолетняя работа и по "выращиванию" способных работников, и по отсеву несоответствующих требованиям.

Автор надеется, что данная книга поможет процессу совершенствования кадрового потенциала экономики. Он будет рад, если после чтения книги возникнет желание идти дальше: обобщать собственный опыт, формировать новые подходы, выявлять более эффективные приемы. Если эти два процесса — усвоение предложенного и разработка собственного — пойдут хорошо, автор будет считать свою задачу выполненной.

1. "Об основах государственной службы ы Российской Федерации". Закон (принят Госдумой РФ 5 июля 1995 г.).
2. Байдаченко П.Т. Служба управления персоналом предприятия. М., 1996.
3. Генкин Б.М., Колонова Г.А., Коч етков В.И. и др. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Генкина Б.М. М., 1996.
4. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993.
5. Игнатов В.Г., Сулемов В.А., Радченко А.И. и др. Кадровое обеспечение государственной службы. Ростов-на-Дону: Литера Д, 1994.
6. Кулаков М.Н., Маусов Н.К. Персонал предприятий в условиях перехода к рынку. М., 1 993.
7. Ладанов И.Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самотренировки). МА., 1995.
8. Мальцев В.А. Государственный служающий современного типа. Н. Новгород, 1995.
9. Маусов Н.К., Кулаков М.Н., Журавлев П.В. Управление карьерой персонала производства (социально-экономический аспект). М., 1993.
10. Маркова А.К. Психология профессионализма. М., 1996.

11. Мизес Людвиг фон. **Бюрократия. Запланированный хаос. Антикапиталистическая ментальность.** Пер. с англ. М.: Дело, 1993.

12. Поляков В.А. **Технология карьеры. Практическое руководство.** М.: Дело ЛТД, 1995.

13. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. **Менеджмент персонала: Учебное пособие.** Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.

14. **Служебная карьера**/Под ред. Охотского Е.В. М.: ОАО "Издательство "Экономика", 1998.

15. Швальбе Б., Швальбе Х. **Личность, карьера, успех.** Пер. с англ. М.: Прогресс, 1993.

16. Шекшня С.В. **Управление персоналом современной организации: Учебно-методическое пособие.** М., 1996.

17. Якокка Л. **Карьера менеджера:** Пер. с англ. Тольятти: Довгань, 1995.

ГЛОССАРИЙ

Аттестация (оценка) кадров

Выдвижение кадров

Карьера управленческая:

должности;

звания;

ранги;

прохождение службы

Набор кадров

Планирование работы с кадрами

Принципы подбора кадров:

оптимальный срок пребывания;

перспективный подход;

требование к должности;

требование к специальности;

"свой" и "чужие";

"старые" и "молодые"

Процедура назначения

Процедура оценки:

периодизация;

порядок;

порядок проведения оценки;

результат оценки;

субъект оценки

Расстановка кадров

Резерв кадров

Ротация кадров

Система работы с кадрами управления:

кадровая политика;

оценка кадров;

подбор кадров;

учеба кадров

Служба кадров

Содержание оценки кадров управления:

оценка личности;

оценка результата труда;

оценка труда

Структура кадров управления:

по должностям;

по органам управления (федеральные, региональные,

муниципальные, корпоративные, общественные);

по профессиям;

по содержанию работы (руководители, специалисты, вспомогательный персонал)

Хозяйственный руководитель

Штатно-должностная структура:

должности;

должностные инструкции;

штатное расписание

ОГЛАВЛЕНИЕ

Кадры решают все!	3
Глава 1. Управление и проблема кадров	5
Управление производством	5
Собственник и руководитель	6
Созидательная роль управления.	7
Кадры и управление	8
Структура кадров управления	9
Хозяйственный руководитель	11
Глава 2. Система работы с кадрами управления	13
Характеристика системы работы с кадрами управления	13
Типы систем работы с кадрами.	15
Разграничение функций, прав и ответст- венности	16
Штатно-должностная структура управ- ления	20
Учеба хозяйственных кадров.	21
Глава 3. Подбор кадров	24
Система подбора хозяйственных кадров	24
Принципы подбора	27
Субъект работы с кадрами	30
Служба кадров	32
Набор и выдвижение	34
Ротация	36

Расстановка кадров	38
Завершение управленческой карьеры	39
Проблема резерва хозяйственных кадров	41
Формирование резерва	42
Работа с резервом	44
Необходимость планирования подбора хозяйственных кадров	47
Планы подбора кадров	48
Проблемы разработки планов подбора кадров	50
Необходимость оценки при подборе хозяйственных кадров	51
Глава 4. Оценка кадров	54
Оценка результатов управленческой деятельности хозяйственных кадров	54
Оценка управленческого труда	60
Методы оценки	71
Процедура оценки	79
Проблемы комплексной и унифициро- ванной оценки	86
Глава 5. Пути совершенствования подбора и оценки кадров	93
Пути совершенствования подбора кадров	94
Совершенствование системы оценки кадров	98
Оценка как инструмент подбора	102
Глава 6. Страницы российской истории	108
Особенности кадровой системы дорево- люционной России	108
Из книги "Россия в период реформ Петра I"	116

Из книги С.М. Троицкого "Русский абсолютизм и дворянство в XVIII в. Формирование бюрократии"	122
Из "Дневника" П.А. Валужева, министра внутренних дел	126
Из "Дневника" государственного секре- таря А.А. Половцева	130
Из "Дневника" Д.А. Милютина	131
Из книги А.В. Никитенко "Дневник"	132
Из книги С.Ю. Витте "Воспомина- ния"	133
Из книги П.А. Зайончковского "Прави- тельственный аппарат самодержавной России в XIX в."	137
Из книги Ю.Б. Соловьева "Самодержа- вие и дворянство в конце XIX века"	138
Заключение	142
Литература	144
Глоссарий	146

Из книги Ю.Б. Соловьева "Самодержавие и дворянство в конце XIX века"	138
Заключение	142
Литература	144
Глоссарий	146

Б59 Бизюкова И.В.

Кадры управления: подбор и оценка; учеб. пособие. — М.: ОАО "Изд-во "Экономика", 1998. — 150 с.
ISBN5-282-01907-8

Предлагаемое читателю учебное пособие посвящено проблемам подбора и оценки хозяйственных кадров.

Автор стремится решить три задачи. Во-первых, изложить теоретические основы сложного, творческого и сугубо индивидуального процесса, каким является подбор и оценка кадров. Во-вторых, в обобщенном виде показать практический опыт и отечественный, и зарубежный как на современном этапе, так и в ретроспективе. И наконец, в-третьих, выявить пути совершенствования подбора и оценки хозяйственных кадров.

**УДК 35.08(075)
ББК 67.401я7**

Учебное

Бизюкова Ирина Васильевна

КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ: ПОДБОР И ОЦЕНКА

Зав. редакцией ***Е.В. Полиевктова***

Редактор ***Е.С. Поляк***

Художник ***А.М. Павлов***

Компьютерная верстка ***Т.В. Дмитриенко***

ЛР № 064956 от 29.01.97

Подписано в печать с оригинала-макета 10.09.98.

Формат 84х108¹/32. Бумага офсетная. Гарнитура "Петербург".

Печ. л. 4,75. Тираж 3 000 экз. Заказ 1372. Изд. № 7571.

ОАО "Издательство "Экономика",
121864, Москва, Бережковская наб., 6.

ОАО "Новости"
107005, Москва, ул. Фр. Энгельса, 46

**Книжная новинка
издательства "Экономика"
1998 года**

"Служебная карьера" под ред. Е. В. О х о т -
с к о г о. — 302 с.

В работе коллектива ученых Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации на основе серьезного научного исследования раскрывается проблема карьеры в системе государственной службы. Карьера рассматривается в ее широком понимании — в качестве естественного процесса продвижения индивида в социальной жизни и профессиональной деятельности.

Впервые сформулированы основные положения карьерной стратегии как фактора прогрессирующего профессионального и должностного развития служащих и становления государственной службы в условиях быстрых изменений среды социального управления. Анализируется реальное состояние управления карьерой на различных уровнях государственной власти. Представлены методические рекомендации по организации эффективной системы управления карьерой и аннотированный список литературы по исследуемой проблеме.