

ПАВЛОДАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

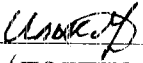
МАГИСТРАТУРА

Кафедра «Менеджмент»

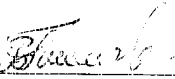
Магистерская диссертация

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭЛЕКТРИЧЕСКИХ
СЕТЕЙ**

522250 - Менеджмент (магистратура)

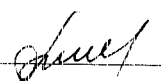
Исполнитель  18.05.05 Ильков Д.М.
(подпись, дата)

Научный руководитель

Профессор  18.05.05 Гимченко В.А.
(подпись, дата)

Допущен к защите:

зав. кафедрой «Менеджмент»

профессор  Елисеев В.М.
(подпись, дата)

ПАВЛОДАР, 2005

РЕФЕРАТ

Настоящая магистерская диссертация состоит из 80 листов, 1 рисунка и 8 таблиц. Список используемой литературы из 54 источников.

Ключевыми словами являются: «персонал», «управление», «подбор», «расстановка», «совершенствование», «мотивация», «травматизм», «монополия», «энергопредприятие», «надежность», «бесперебойность», «типология», «социотип», «экстраверсия», «интроверсия», «сенсорика», «интуиция», «мышление», «логика», «этика», «рациональность»,

Объектом исследования явились: социально-экономические и социально-психологические процессы управления персоналом.

Исследования базировались на основе следующих данных: справочных и нормативных материалов по охране труда в электроустановках, учебно-методической литературы по управлению персоналом, годовых отчетов по основной деятельности АО «ПЭС», обзора аварий и отказов в работе, выявленных недостатков в эксплуатации оборудования на энергетических предприятиях Республики Казахстан.

В работе рассматриваются теоретические основы и методологические принципы управления персоналом на энергопредприятиях и предлагается методика отбора работников по социотипу, их расстановки и рекомендации к стимулированию работников.

СОДЕРЖАНИЕ.

Введение	4
1. Персонал как объект управления в организации.	6
1.1 Эволюция подходов к управлению персоналом.	10
1.2 Личность как объект управления.	13
1.3 Мотивация как фактор управления личностью.	
2. Анализ системы управления персоналом АО «Павлодарэнергосервис».	
2.1. Структура управления АО «Павлодарэнергосервис»	34
2.2. Анализ организации оплаты труда и движения рабочей силы в АО «Павлодарэнергосервис».	
2.3. Анализ системы управления персоналом в АО «Павлодарэнергосервис».	44
3. Совершенствование управления и мотивации персонала АО «Павлодарэнергосервис».	
3.1 Совершенствование подбора и расстановки персонала	55
3.2 Рекомендации по созданию эффективной системы мотивации работников предприятия	64
Заключение	74
Список использованных источников	76

Введение

Тема представленной дипломной работы «Совершенствование управления и мотивации персонала на примере Предприятия Электрических Сетей» видится нам как нельзя актуальной, тем более что потребность в высококвалифицированных специалистах, которые обладали бы современными глубокими знаниями в области управления персоналом, в свете наших дней, особенно велика. Здесь надо заметить, что в контексте данной работы приведены некоторые факты, в дальнейшем которые смогут способствовать успешной практической деятельности будущего «управленца».

Сама формулировка «управление и мотивация персонала ...» раскрывает весьма обширный спектр тем – это и «методы управления персоналом», и «организация работы персонала», а так же «планирование карьеры и управление мотивацией персонала», «оценка деятельности» и т. А по сему, правильнее, на наш взгляд, будет остановиться на основополагающих, то есть ключевых моментах.

Что являет собой предмет «управления персоналом»?! Целью дипломной работы является рассмотрение управление персоналом как искусство и как науку. Необходимо определить так же место и роль управления персоналом в системе управления организацией и, без сомнения, проследить особенности современного этапа в управлении персоналом и его мотивации.

В работе использованы труды таких авторов как: доктора экономических наук, профессора А. Я. Кибанова; а так же С. В. Шекшни; Веснина В. Р.; Пугачева В. П. И многих др.

Надо сказать, что управление как специфический вид социальной деятельности, базируясь на финансовых, сырьевых и других материальных ресурсах, включает три главных составных части, или иными словами, три сферы: первая - планирование, т.е. определение целей и задач предприятия и любой другой организации, а также путей их реализации; вторая - организация, упорядочивающая и регулирующая деятельность людей, и, наконец, третья - управление персоналом. Последняя из составных частей - управление персоналом - имеет ключевое значение для успеха деятельности любого предприятия. Подсчитано, что в среднем руководитель тратит на управление сотрудниками до 80% своего рабочего времени.

Одной из основных социальных потребностей общества в переходной экономике является совершенствование систем управления всех уровней и видов деятельности. Среди мер по совершенствованию систем управления в Казахстане, как мне кажется, в первый ряд, несомненно, следует поставить качественное повышение эффективности управления самым важным ресурсом - персоналом организаций и предприятий.

Изложенный взгляд, подтверждается актуальностью темы выпускной работы.

В качестве источника информации рассматриваются научные труды ведущих специалистов по вопросам научной организации труда, основные нормативные акты, регулирующие вопросы организации труда, а также информация практического характера собранная и осмысленная в порядке личного

ознакомления с деятельностью АО "Павлодарэнергосервис". Данное предприятие относится к отрасли энергетики и осуществляет транспортировку электроэнергии от источника до конечного потребителя.

Целью данной выпускной работы является провести исследование состояния мотивации труда работников на конкретном объекте, проанализировать действующие элементы системы управления персоналом, формы и системы оплаты труда, выявить их недостатки. Учитывая результаты исследований разработать рекомендации и мероприятия по устранению кризисной ситуации в организации труда, по увеличению удовлетворенности работников, по совершенствованию действующих форм отбора и расстановки персонала.

Для осуществления этой цели необходимо выполнить следующие задачи:

- во-первых необходимо определить сущность управления персоналом и его историю. Определить основные теории мотивации персоналом.

- во -- вторых изучить элементы организации труда на исследуемом объекте.

Необходимо уделить внимание существующим формам и системам оплаты труда и то, как эти формы и системы применяются на обследуемом предприятии, рассмотреть действующую систему премирования и поощрения работников, формы и размеры вознаграждений.

- в-третьих следует рассмотреть возможность применения иных методов мотивации работников. разработать рекомендации по ее совершенствованию.

То есть разработать конкретные мероприятия, которые могли бы повысить удовлетворенность работников своей работой, повысить заинтересованность как работников так и предприятие в увеличении производительности труда.

Разработать мероприятия для усиления мотивационной политики предприятия.

Все проведенные мероприятия должны быть выгодны как предприятию, так и его работниками должны привести к определенному экономическому эффекту.

1 ПЕРСОНАЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Эволюция подходов к управлению персоналом

«Персонал» (от латинского *personalis* — личный) - это «весь личный состав работающих, постоянные и временные специалисты и обслуживающие их деятельность рабочие и служащие»[1], «совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация»[2], «совокупность сотрудников организации, работающих по найму при наличии трудовых отношений с работодателем, обычно оформленных трудовым договором (контрактом). Качественные характеристики персонала: наличие конкретных знаний и профессиональных навыков в определенной сфере деятельности; определенные профессиональные и личные интересы, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации; наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств для конкретной профессиональной деятельности»[3].

Персонал различают по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие); по профессиям, специальностям и квалификационным признакам.

Персонал составляет основу любой организации. Люди являются создателями организаций, определяют их цели, выбирают методы, осуществляют функции, направленные на реализацию целей.

Персонал является важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями, и в этом качестве персонал нуждается в управлении.

Управление персоналом, без сомнения, имеет ключевое значение для успеха любой организации.

В последнее время в отечественной литературе сделано несколько попыток сформулировать категорию «управление персоналом».

И.П. Герчикова пишет, что «управление персоналом - это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала»[1].

А.Я. Кибанов определяет управление персоналом как «целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом»[2].

Управление персоналом как вид деятельности имеет две группы целей - организационные и личные.

Организационные цели явно доминируют в управлении персоналом. Персонал, наряду с другими ресурсами, работает на выполнение миссии и достижение цели организации. «Управление персоналом - деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному

использованию людей для достижения организационных и личных целей» [3] или «управление человеческими ресурсами состоит в обеспечении достижения организационных целей» [4].

Однако некоторые исследователи полагают, что эффективность (т.е. достижение организацией целей) связана с двумя группами факторов [5]. К первой группе (психологические факторы) относят удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом, мотивацию членов в коллективе, авторитет руководителя, самооценку коллектива. Ко второй группе (непсихологические факторы) относят действенность, экономичность, качество, производительность, нововведения, прибыльность.

Есть попытки совместить организационные и личные цели в управлении персоналом: «Эффективность управления персоналом - это достижение организационных (применительно к коммерческим организациям - прибыльности и стабильности предприятия и его адаптируемости к будущим изменениям ситуации при минимальных затратах на персонал) и индивидуальных (удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии) целей» [6].

В зарубежной литературе для характеристики целей управления используют понятия «экономическая эффективность» и «социальная эффективность».

Под экономической эффективностью понимают достижение с минимальными затратами на персонал целей организации - экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся внешней среде.

Под социальной эффективностью понимают удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личной самореализации, удовлетворенность общением с товарищами и т.д.) [7].

Желательно, чтобы экономическая и социальная эффективность дополняли друг друга.

Однако, понятие «экономическая эффективность» ориентировано на коммерческие структуры. В отношении некоммерческих структур (государственные, муниципальные организации), не ставящих задачи получения максимальной прибыли, вводится понятие «деловая эффективность». Под «деловой эффективностью» понимается «достижение деловых целей любой организации с минимальным расходом ресурсов» [8].

Субъектами управления персоналом являются должностные лица, непосредственно занятые этим видом деятельности, а именно: руководители всех уровней, службы персонала, органы трудовых коллективов общественных организаций, действующих на предприятии.

К внешним факторам, которые имеют влияние на деятельность по управлению персоналом в организации, относятся:

- государство (принимает законы, регулирующие сферу трудовых отношений);
- ассоциация предпринимателей (вырабатывает рекомендации в области управления);
- профсоюзы (занимаются вопросами организации труда)
- собственники предприятий (устанавливают свои «правила игры»).

Суть управления персоналом легче понять, проследив эволюцию взглядов на персонал, на принципы, функции и методы работы с ним. Любое социальное управление неразрывно связано с управлением людьми, поэтому управление персоналом неразрывно связано с историей управления. Однако до начала XX века управление персоналом происходило не на основе науки, а на основе опыта, традиций, здравого смысла. С начала XX века управление персоналом стало выделяться в специфическую функцию социального управления, однако вплоть до середины XX века деятельность кадровых служб предприятий и организаций имела вспомогательный характер. Работа с персоналом означала организацию найма и достижение договоренности с работником о заработной плате. Это объяснялось индустриальным характером труда, требующим его жесткого разделения, узкой специализации работников, функциональной поляризации исполнителей и управляющих, довольно ограниченным уровнем образования и культурного развития работника.

Только с 60-х годов XX века стали появляться идеи о развитии систем по работе с персоналом. Теория и практика управления персоналом формировалась по мере развития производительных сил и социально-общественных отношений в передовых странах мира (прежде всего, в США, Великобритании, Германии и Франции).

В теории и практике управления человеческой стороной организаций можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению:

- Экономический подход детерминировал взгляд на человека, его место в организации и оптимальные рычаги воздействия. Так, метафора организации как машины сформировала взгляд на человека как на деталь, винтик в механизме, по отношению, к которому возможно использование человеческих ресурсов.

- Органический подход к управлению породил две основные метафоры. Первая - организация как личность, где каждый человек - самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения. По отношению, к какому активному субъекту - партнеру организации в достижении ее целей возможно лишь управление путем постановки согласованных с ним целей. А для этого надо хорошо представлять себе специфику потребностей, основную ориентацию человека. Вторая метафора - мозг - сложный организм, включающий в себя различные подструктуры, соединенные разноплановыми линиями - коммуникации, управления, контроля, взаимодействия. По отношению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей.

- В рамках гуманистического подхода была предложена метафора организации как культуры, а человека - как развивающегося в рамках определенной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода - управления человеком, не только самостоятельным, активным

существом, но и придерживающимся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения.

Среди факторов повышения роли персонала в современном производстве выделяют:

- Во-первых, принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новой техники, технологии и методов производственной деятельности. На изменение содержания труда существенно повлиял процесс автоматизации (с середины XX в.) и компьютеризации (с 80-х годов XX в.) производства, освободивший работников от однообразных, монотонных, неинтеллектуальных операций, оставив им неалгоритмизируемые, творческие, высокореинтеллектуальные виды деятельности.

- Во-вторых, изменение возможностей контроля за сотрудниками и повышение значимости самоконтроля и самодисциплины. Усложнение труда, повышение роли знаний и навыков в трудовом процессе, современная техника, технология и методы хозяйствования ослабляют возможность и необходимость жесткого контроля. Требуется самоконтроль, необходимой предпосылкой которого является высокая сознательность и ответственность, самодисциплина.

- В-третьих, изменение ориентации и динамики спроса и направленного на его удовлетворение производства; обострение конкуренции на мировом рынке; повышение значимости качества продукции. Это требует высокого общего и профессионального образования персонала, развития у него способности к творчеству и постоянному обновлению. Именно качество персонала становится решающим фактором победы в конкурентной борьбе.

- В-четвертых, изменение форм организации труда на предприятии. К числу таких изменений относится широкое использование коллективных форм организации труда.

- В-пятых, повышение образовательного и культурного уровня работника, рост его личностных запросов к трудовой деятельности. Современный работник не довольствуется послушанием, обезличенным механическим усердием, а стремится найти в трудовой деятельности смысл жизни, стать активным соучастником и даже сохозяином производства.

- В-шестых, развитие демократии на производстве и в обществе, которое ведет через формирующуюся под ее воздействием культуру, элементами которой являются чувство собственного достоинства, уважение прав личности, готовность к партисипации и т.п., и через принятие законов, защищающих права работника и регулирующих отношения на производстве.

- В-седьмых, ростом цены рабочей силы.

Таким образом, если сотрудник дорого стоит, его трудно уволить, трудно найти ему достойную замену; если содержание труда требует все более высокой квалификации, самоотдачи, ответственности и инициативы работника и высший контроль за ним затруднен, то все это повышает значимость персонала в современном производстве и одновременно науки о его эффективном использовании. Отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве явилась теория человеческого капитала, которая обосновывает особое место работника среди различных видов капитала,

используемых на производстве, например, финансовый капитал, физический и др.

Человеческий капитал - это знания, навыки и профессиональные способности работника. Понятие «человеческий капитал» характеризует качество рабочей силы, возможности работника в трудовом процессе.

Анализ мировых социально-экономических процессов с неумолимой логикой дает понять, что проблемы современного управления уже не решаются на основе жестко дифференцированных дисциплинарных подходов, что старый стиль управления уже не дает даже удовлетворительных результатов.

Уходящая в прошлое парадигма (модель) управления доминировала несколько сотен лет. Ее основу составляла уверенность в том, что для понимания динамики поведения любой сложной системы достаточно

изучить свойства ее частей. Новая парадигма требует понимания отдельных элементов на основе анализа динамики системы в целом.

Традиционная модель управления внимание менеджера нацеливала почти исключительно на экономические цели. Новая модель, отражая растущую интеграцию экономических и социальных процессов, ставит в фокус внимания, вводит в круг целей менеджера и социальные задачи — обеспечение занятости, гуманизацию условий труда, расширение участия в управлении и другое.

Старая система мышления оперировала принципами неограниченного роста, который понимался в чисто количественных терминах — как максимализация прибыли и увеличение валового национального продукта. Новая система мышления оперирует понятием "равновесие", т.е. такого состояния общества, при котором удовлетворение нынешних потребностей не должно уменьшать шансы будущих поколений на достойную жизнь. Менеджер, действующий в рамках новой концепции мышления, будет исследовать влияние любых действий с точки зрения их последствий для состояния равновесия.

1.2 Личность как объект управления

Какой вопрос точнее отражает реальность: кем или чем управляет руководитель? Кого менеджер имеет в виду прежде всего — личности или группу? Трудно однозначно ответить на этот вопрос, а может быть, верно и то и другое?

Во многих пособиях по менеджменту, книгах по управлению личность ранее не была предметом изложения, так как все внимание уделялось планированию, экономике, маркетингу, организационно-технической стороне. И только позже, после осознания роли групп и составляющих ее членов в процессе труда, начали активно изучать основные характеристики групп, человеческий фактор, поведение личности.

Крупнейшей заслугой многих исследователей управления стало изучение человека, его личностных качеств. Многие управленцы, предприниматели в свою очередь использовали в своей деятельности открытия и достижения психологии в изучении личности.

Новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед интересами

предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса ныне составляет культуру управления. Вот почему без психологических знаний о личности не обойтись. Известный американский менеджер Ли Якокка считал, что те знания по психологии личности, которые он получил, посещая параллельно и медицинский факультет университета, немало помогли ему в его всемирно известной карьере. Теперь уже одной интуиции, личной заинтересованности недостаточно, ибо менеджеру необходимы научные знания о личности работника, профессиональный подход к работе с персоналом. Вот почему в ряде крупных фирм считается необходимым иметь не отдел кадров, а службу управления человеческими ресурсами, целую систему управления персоналом. Так, в 70-е годы кадровая служба на предприятиях США преобразована в "Службу человеческих ресурсов". Суть этих изменений в том, что люди — персоны, личности — рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо создавать, беречь и умножать. Создаются и существуют оценочные центры, в которых работников подвергают тщательному изучению именно как личностей. Совсем не случайно лозунгом известной фирмы "Мацусита" является: "Фирма сначала производит квалифицированных людей, а потом продукцию".

Так, психологами создано немало своих теорий личности. Наиболее известными и применимыми для управления считаются теории трех главных школ:

- психоанализ З. Фрейда (эту школу прошли Карл Юнг, Альфред Адлер, Карен Хорни, Харри Салливан, Эрих Фромм и другие выдающиеся психологи);
- теория научения, или поведенческая школа (к теоретикам которой относят И. П. Павлова, американских психологов Джона Б. Уотсона и Б. Ф. Скиннера);
- теория роста, или "гуманистическая психология" (яркими представителями которой являются американские психологи Абрахам Маслоу и Карл Роджерс).

Психоанализ — одно из наиболее полных учений о человеческой индивидуальности. Кратко говоря, он основан на двух доктринах З. Фрейда. Первая — доктрина психического детерминизма. Она гласит, что в душевной жизни нет никакой непоследовательности. Каждая мысль, возникшее воспоминание, чувство или действие имеют свою причину. Каждое душевное событие, даже если кажется, что оно возникло спонтанно, вызывается сознательно или бессознательно и определяется предшествующими событиями. Уметь увидеть причины, разобраться в них — значит понять действительные мотивы человека. Итак, любое психическое явление имеет под собой определенную причину.

Вторая доктрина Фрейда состоит в том, что бессознательные процессы играют более значительную роль в формировании мышления и поведения, чем сознательные, и вообще большая часть сознания бессознательна. Именно здесь скрыты основные детерминанты личности, здесь источник психической энергии, побуждения и инстинкты. Человек часто сам не знает своих подлинных желаний и мотивов.

Менеджеру теория психоанализа не предлагает конкретных методов решения тех или иных практических проблем, однако поможет понять, почему люди ведут себя так или иначе. Некорректное поведение человека или упорное его сопротивление чему-либо может быть объяснено его защитой от чего-то, несоразмерной жадой признания или гордыней. Поведение работников не всегда логично и разумно, а сами люди не всегда могут объяснить свои импульсы и желания, поэтому менеджер должен уметь видеть, распознать и скрытые мотивы.

Теория И. П. Павлова выпускникам средней школы должна быть известна. И. П. Павлов (1849 — 1936) — русский физиолог, создатель учения о высшей нервной деятельности. Ему принадлежит заслуга открытия роли условных рефлексов. Благодаря условным рефлексам

организм приспосабливается к изменчивым условиям существования, приобретая новые формы поведения, отличные от прирожденных безусловных рефлексов. Ученики Павлова всесторонне исследовали динамику образования и изменения условных рефлексов, процессы возбуждения, торможения и др. Определяя качественное различие между высшей нервной деятельностью человека и животных, Павлов выдвинул учение о двух сигнальных системах — сенсорной и речевой. С помощью слова как "сигнала сигналов" мозг обобщенно отражает реальность, вследствие чего радикально меняется характер регуляции поведения. Важными для понимания личности являются и учения Павлова о типах высшей нервной деятельности, о "динамическом стереотипе" как устойчивом комплексе реакций на раздражителя и др.

Американский психолог Джон Б. Уотсон (1878 — 1958) применил концепцию условного рефлекса к теории научения, утверждая, что все поведение человека можно описать двумя терминами — стимул и реакция. Стимул — это изменение внешней среды, а реакция — ответ организма на стимул.

Б. Ф. Скиннер (р. 1904) значительно расширил классическую теорию условных рефлексов, выделив из их разнообразия "оперантные" реакции, которые вырабатываются организмом самопроизвольно (например, ползание ребенка при освоении им мира). Эти реакции можно усилить или ослабить с помощью наказания или поощрения. Данные положения уже более, чем психоаналитическая теория, применимы в управлении и приняты менеджерами как орудие воздействия на подчиненных. Такие факторы, как зарплата, стремление человека сохранить свое место, статус и др., поддаются контролю со стороны руководителя.

Скиннер обращает внимание на асимметрию между положительным и отрицательным "подкреплением" стимулов (особенно угрозой санкций). Проще говоря, негативное усиление воздействия вызывает часто непредсказуемые, странные, нежелательные последствия. Положительное же подкрепление стимула тоже вызывает изменения в поведении, но обычно в желаемом направлении. Сам Скиннер говорил: "Человек, который был наказан, не становится в силу этого менее склонным вести себя по-прежнему, в лучшем случае он учится, как избегать наказания". Положительное "подкрепление" формирует поведение, но не только. Главное — оно повышает самооценку

человека. Большинство менеджеров знают очень мало о ценных качествах положительного "подкрепления",

считают его не очень действенным. По Скиннеру, "подкрепление" должно быть:

- конкретным, опирающимся на максимально возможное информационное содержание;
- безотлагательным (Томас Уотсон-старший ввел практику выписывания чека прямо у станка во время обходов предприятия);
- система механизмов обратной связи должна работать на то, чтобы учитывать достижимость. Это значит, надо вознаграждать и малые победы;
- неосязаемым, но многозначительным вниманием со стороны высшего руководства;
- непредсказуемые, неожиданные поощрения срабатывают лучше. Малые награды чаще более эффективны, нежели большие.

Концепция позитивного и негативного научения позволяет объяснить многие поведенческие реакции, помочь менеджеру в контактах с людьми, наладить систему поощрений и наказаний.

1.3. Мотивация как фактор управления личностью

Для того чтобы подключить человека к решению той или иной задачи, надо суметь найти ту мотивацию, которая побудила бы его к действию. И только при соответствующих мотивациях можно вдохновить людей на решение сложных и сверхсложных задач.

Мотивационный подход давно разрабатывается в зарубежной и отечественной психологии.

Применительно к управлению хозяйственной деятельностью впервые проблема мотивов и стимулов была поставлена Адамом Смитом, который считал, что людьми управляют эгоистические мотивы, постоянное и неистребимое стремление людей улучшить свое материальное положение. Но А. Смит разумел прежде всего мотивацию предпринимателя, что же касается мотивации рабочих, участников производственного процесса, то она А. Смита не интересовала совсем.

Этот пробел был восполнен американским теоретиком организации Ф. У. Тейлором. Создатель научной организации труда (НОТ) утверждал, что рабочими управляют только инстинкты удовлетворения потребностей (физиологического уровня, поэтому их можно "приводить в действие" с помощью элементарных стимулов. По глубокому убеждению Тейлора, труд не предусмотрен биологической природой человека, поэтому каждый работает только по необходимости. Каждый стремится работать поменьше, а получать побольше, на что предприниматель должен отвечать политикой "платить поменьше, а требовать больше". Принудительная сила администратора — главный мотор производства и главная мотивация к труду. Именно это положение было положено у Тейлора в основу разработанной им системы инструкций-предписаний, норм выработки и обоснования мотивации через почасовую оплату труда. Повременная оплата труда не позволяет работнику

распоряжаться своим временем, администрация же задает темп труда, запрещая самовольные остановки и перерывы. Избыток рабочей силы, неполная занятость населения явились мощным стимулом повышения производительности труда и, конечно же, влияли на мотивацию работников.

Так продолжалось вплоть до 50—60-х годов, когда этот метод в рыночной экономике исчерпал себя. Отдельные же исследования мотивации, в основном в рамках психологии, не оказывали решающего влияния на управленческую практику предпринимателей. Положение стало меняться, когда возникшее в 30-е годы в США гуманистическое направление в управлении (Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо с его знаменитыми Хоторнскими экспериментами) было обогащено исследованиями А. Маслоу, Г. Олпорта, К. Роджерса и др. Потребности предпринимательства, управления, хозяйствования и социальные изменения в обществе стимулировали развитие теорий мотивации и исследований мотивационных механизмов. Своеобразным признанием этого явилось включение мотивации в качестве одной из важнейших функций управления, менеджмента в многочисленные пособия по предпринимательству и управлению.

Наиболее популярной из теорий мотивации в пособиях и работах по практическому менеджменту является концепция А. Маслоу (1908 — 1970). Он первый предложил классификацию потребностей и взаимосвязей между ними, построив своеобразную иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены низшие потребности. Данные потребности составляют пять основных уровней:

- Основные физиологические потребности — это потребности в пище, воде, сне, жилище, мускульной активности, сексуальном удовлетворении. Их чаще называют первичными, базовыми. Ясно, что важнейший стимул к их удовлетворению — деньги, т. е. перспектива экономической состоятельности, жизни без материальных лишений. Сегодня для многих из нас значимо материальное стимулирование — высокий заработок, который должен обеспечить достойное человеческое существование.

- Потребность в безопасности. Каждый человек хочет избежать болезней и травм, сохранить здоровье и работоспособность на долгие годы. В сознание нашего народа прочно вжилось чувство уверенности в завтрашнем дне. Этим потребностям отвечают такие стимулы, как гарантированная работа, социальное страхование, пенсионное обеспечение, возможность безбоязненно размещать деньги, ценные бумаги в банках, инвестиционных учреждениях и т.д.

- Социальные потребности. Э. Мэйо в свое время открыл такую характеристику личности, как социабельность. Человеку свойственно желание постоянно ощущать контакт с себе подобными. Эта потребность имеет многообразные проявления. Люди нуждаются в эмоциональной привязанности, любви, поддержке. Известно, какие деформации происходят в личности после долгого пребывания в статусе безработного, когда человек оторван от трудового коллектива. Тяжело переносят уход на пенсию, отрыв от своего коллектива ветераны труда, инвалиды.

- Потребности в уважении и самоуважении. Мало чувствовать собственную нужность для организации, люди хотят быть в своей среде уважаемыми, признаваемыми в качестве уникальных личностей. Менеджер мирового класса глава знаменитой японской фирмы "Сони" Акио Морита в своей книге писал: "Мы поняли, что люди трудятся не только ради денег, и что если вы хотите их стимулировать, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними как с ее уважаемыми членами". А вот что говорит о себе не менее известный американский менеджер Ли Якокка: "Я никогда не претендовал на большое жалованье. Мне не свойственна склонность тратить много денег, но я ценю престиж того поста, с которым связано мое жалованье. Почему человек хочет стать президентом компании? Что, ему этот пост просто доставляет удовлетворение? Быть может и так, но он его способен вымотать и состарить. Почему же президент так много и упорно работает? А потому, что это дает ему возможность сказать: "Да, я добрался до верха. Я кое-чего достиг"¹.

- Потребности в самореализации, самоактуализации. Под самоактуализацией А. Маслоу понимает "труд ради того, чтобы сделать хорошо то, что человек хочет сделать. Стать второстепенным врачом — это неподходящий путь к самоактуализации. Человек всегда хочет быть первоклассным или настолько хорошим, насколько он может быть"². Более широко эта потребность понимается как потребность в творчестве. Предполагается, что каждый человек стремится реализовать свой потенциал, постоянно самосовершенствоваться, найти свое место в жизни. А. Маслоу подчеркивал, что "всякий раз, когда человек берет на себя ответственность, он самореализуется". Но это только часть характеристики такой личности. Самоактуализирующаяся личность — это также независимая, нонконформистская персона. Она не завершает свое совершенствование, она все время реализует свои способности. Ясно, что не все добиваются полного удовлетворения этих потребностей, но такая возможность есть у каждого.

Таким образом, согласно Маслоу, все потребности образуют иерархическую структуру, которая, как доминанта, определяет поведение человека. Потребности физиологические, в безопасности, называемые первичными, потребностями нижнего уровня, служат основанием для удовлетворения потребностей высшего порядка — социальных, в успехе, в самовыражении (самоактуализации). Потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере частично, потребности нижнего уровня.

Наряду с иерархией потребностей, предложенной А. Маслоу, в современных пособиях по менеджменту используются те дополнения, которые сделали к его классификации МакКленнанд и Герцберг. Первый дополнил ее, введя понятия потребностей во власти, успехе и принадлежности к группе; второй выделил гигиенические факторы (размеры оплаты труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника) и мотивирующие (ощущение успеха, продвижение по службе, признание со

стороны окружающих, ответственность, рост возможностей). Кроме этих подходов предлагается руководствоваться также следующими теориями мотивации: процессуальными, теорией ожиданий, справедливости, моделью Портера-Лоулера о справедливом вознаграждении.

На основе анализа и обобщения исследований Герцберга и других два английских ученых М. Вудкок и Д. Фрэнсис построили интересную таблицу, помогающую полнее использовать идеи мотивации для стимулирования эффективного трудового поведения. Полезно сравнить данную таблицу со схемой А. Маслоу. Она как бы продолжает пояснять, почему не дадут желаемого эффекта.

Таблица 1

Регуляторы мотивации

Регуляторы мотивации					
1. Рабочая среда		2. Вознаграждение		3. Чувство безопасности	
Рабочее место	Уровень шума	Зарплата и прочие выплаты	Выходные	Опасение стать лишним	
Фоновое звучание	Эргономика	Дополнительные	Системы	Ощущение своей принадлежности к компании	
Столовая	Дизайн	Удобства	медобслуживания	Уважение и одобрение окружающих	
Чистота	Физические условия работы	Социальные проблемы		Приемлемый стиль управления	
				Отношения с окружающими	
				Осведомленность о том, как в компании обращаются с работниками	
Главные мотиваторы					
4. Личностное развитие		5. Чувство причастности		6. "Интерес и вызов"	
Ответственность	Новый опыт	Владение информацией	Консультации	Интересные проекты	
Экспериментирование	Возможности для обучения	Совместное принятие решений	Коммуникация	Развивающий опыт	
		Представительство		Возрастающая ответственность	
				Обратная связь с продвижением к цели	

Теперь дадим некоторый комментарий к блокам в таблице Вудкока и Фрэнсиса.

- Рабочая среда оказывает мощное влияние на работника, поэтому организациям не стоит жалеть средства и усилий на создание благоприятной обстановки для тружеников.

- Вознаграждение сейчас обычно включает не только зарплату, но много других выплат, а также- выходные дни и особенно дополнительные выгоды: жилье, личное медицинское страхование, персональные автомобили, оплаченное питание и т.п.

- Чувство безопасности. Это чувство связано с наличием работы, с отсутствием неуверенности в завтрашнем дне, с признанием и уважением окружающих, принадлежностью к группе и др.

- Личностное развитие и рост. Ныне происходит (как уже сказано) эволюция взглядов менеджеров на отношение к личности. Если раньше главное внимание уделялось повышению квалификации работников, то теперь — развитию человеческих ресурсов, а в фирмах и на предприятиях создаются соответствующие службы. Признается, что вклад в личностное развитие работников имеет и экономическое и гуманитарное значение.

- Чувство причастности к общему делу присуще каждому работнику, он хочет ощущать свою "нужность" организации, поэтому руководители должны по возможности давать работающим полную информацию, иметь отлаженную обратную связь, знать мнение о коренных вопросах производства.

- "Интерес и вызов". Вудкок и Фрэнсис пишут, что большинство людей ищет такой работы, в которой бы содержался "вызов", которая бы требовала мастерства и не была слишком простой. Даже чисто исполнительские работы надо стремиться превратить в интересные, приносящие удовлетворение.

Первый, второй и третий факторы могут действовать как демотиваторы, если работники не удовлетворены ими, факторы четвертый, пятый и шестой могут увеличить заинтересованность работников и обеспечить организации крупные достижения.

Теории Маслоу, Херцберга и других авторов, рассматривающих мотивационные факторы, как в совокупности, так и по их содержанию на отдельные аспекты трудовой деятельности работников, относятся к так называемым содержательным теориям.

Основным недостатком этих теорий является игнорирование индивидуальных различий в мотивации личности.

Эту односторонность содержательных теорий мотивации призваны преодолеть авторы поведенческого направления трудовой мотивации - целью, которых является выявление всех возможностей и ограничений человека в процессе труда на основе его личностных характеристик.

Школа представленная Кэмпбелом и др., рассматривает фактор удовлетворенности трудом не с точки зрения содержания труда, а с точки зрения самого процесса формирования удовлетворенности трудом у работников на основе переменных сопоставительных показателей (уверенность в том, что затраченные трудовые усилия будут вознаграждены полностью).

Школа, представленная Грюнбергом, исходит из того, что трудовая мотивация формируется до того, как человек вступает на рынок труда, то есть за пределами работы. Объективно условия труда могут быть одинаковыми для двух людей: они могут работать на одном и том же рабочем месте, выполнять одинаковую работу, получать одинаковую заработную плату. Но один может быть не удовлетворен работой, другой – удовлетворён, один может давать низкую производительность труда, другой – высокую.

Итак, рассматривая личность как объект управления, многие исследователи и практики признавали сложность и недостаточную изученность этого феномена. Здесь приведены лишь наиболее устоявшиеся представления о личности, о некоторых способах активизации ее поведения в процессе труда. Но нужно помнить, что личность зачастую не желает ощущать себя объектом чьего бы то ни было влияния, преднамеренного воздействия, что человек обычно стремится быть не пассивным участником совместной деятельности, а сознательным и активным существом, творящим и мир и самого себя.

В современном обществе рыночной экономики с тенденцией к ее глобализации актуальна потребность в определении трудовых качеств людей и отборе профессионалов. Конкуренция фирм особенно в высокодоходных областях, связанных с новыми технологиями, вынуждают повышать эффективность труда посредством учета характера работников и психологической совместимости в коллективе. Этому может и должна способствовать психология.

В 1921 году Карл Густав Юнг, долгое время работавший с основателем психоанализа З. Фрейдом, издал книгу "Психологические типы", в которой обосновал необходимость для изучения сознания и подсознания человека, учета его психологического типа. Идеи Юнга, как это часто случается с гениальными идеями, опередили свое время. Лишь более чем через 50 лет в этом направлении был сделан следующий серьезный шаг литовской исследовательницей Аушрой Аугустинавичюте, которая обосновала различие между Юнговскими типами наличием различных типов информации, названных аспектами, и неодинаковым восприятием одного и того же аспекта разными людьми. Также, на основании разработанных моделей психики ею была создана теория интертипных отношений, что в конечном счете вылилось в создание новой науки, названной "соционика".

В западных странах юнговская типология также не осталась без внимания. В 1959 году Изабель Майерс и ее дочь Катарина Бриггс после кропотливых, более чем десятилетних исследований сформулировали методику определения психологического типа человека, получившую название Индикатора типов Майерс-Бриггс (Myers-Briggs Type Indicator - MBTI). В настоящее время только в США по данной методике свой тип определили более 3-х миллионов человек. Этот подход успешно зарекомендовал себя в таких областях как бизнес, образование, личностное и семейное консультирование, профориентация, разрешение конфликтов и др. Говорят, что менеджеры многих известных западных корпораций не только смогли сходу назвать свой психологический тип в терминах MBTI, но и тип своих близких, друзей, а

также свободно обсуждали разногласия между коллегами, исходя из особенностей их типов.

Типоведение — упорядоченная, научно обоснованная система, которая свыше сорока лет используется как отдельными людьми, так и организациями для того, чтобы улучшить сотрудничество. Эта система применима на любом рабочем месте в широком спектре деятельности: от найма и увольнения до маркетинга и сбыта. Даже имея небольшой опыт работы с этой системой руководители смогут лучше руководить, работники работать, управляющие управлять, а продавцы продавать.

Психосоциотип личности является врожденной психической структурой, определяющей конкретный вид информационного обмена личности со средой в зависимости от уровня развития таких психических функций, как эмоции, ощущения, интуиция и мышление и специфики предпочтений экстраверсии или интроверсии. В основе выделения психосоциотипов лежит типология личности, разработанная известным психологом Юнгом.

Теория психологических типов К.Г. Юнга строится на понятии о четырех психологических функциях, которые сопровождаются общей экстравертной, либо интровертной установкой личности. К.Г. Юнг пишет: "Под психологической функцией я понимаю известную форму психической деятельности, которая принципиально остается равной себе при различных обстоятельствах. Исходя из своего многолетнего опыта он выделяет четыре функции: "Я различаю, в общем, четыре основных функции: две рациональные и две иррациональные, а именно: мышление, чувство, ощущение и интуицию". У А. Аугустинавичюте эти функции названы несколько по-другому, соответственно: логика, этика, сенсорика, интуиция. Этими названиями мы и будем пользоваться в настоящей работе. Далее К.Г. Юнг замечает: "Я отличаю эти функции одну от другой потому, что они не допускают ссылки друг на друга или соответственно не могут быть сведены одна на другую. Принцип мышления, например, абсолютно отличается от принципа чувства и т.д."

Логика, как функция психики, означает способность к дискурсивному мышлению, умение делать логические выводы, размышлять в терминах правильно - неправильно. К логике относится все, что связано с деловой целесообразностью, принципами построения систем, техникой и технологией, классификацией и иерархией, структурностью. Логика вскрывает механизм явлений, порядок, существующий в природе и обществе.

С этикой связывается формирование ценностных установок личности, субъективная оценка окружающего, проявление и восприятие эмоций, умение хорошо чувствовать и понимать настроения и чувства других людей, способность разбираться в их взаимоотношениях. Мышление здесь строится по принципу справедливо - несправедливо.

Сенсорика означает погружение в конкретную чувственную обстановку, восприятие форм, красок, звуков, запахов, вкусовых и тактильных ощущений, умение создавать комфортную обстановку вокруг себя, уверенность во всех физических аспектах существования, таких как состояние здоровья.

Интуиция предполагает способность к абстрактному мышлению, умение видеть внутреннюю сущность предметов и явлений, прогнозировать их

развитие во времени, распознавать глубинные возможности и способности человека. Философские способности, сверхчувственное восприятие, продуцирование новых идей также относятся к области интуиции.

Согласно типологии Юнга, людей можно разделить на типы по следующим характеристикам:

- экстраверсия - интроверсия;
- рациональный - иррациональный;
- мыслительный тип (логик) - эмоциональный тип (этик);
- ощущающий тип (сенсорик) - интуитивный тип (интуит).

Экстраверт заряжается энергией от людей и действий, поэтому направлен к внешнему миру, к общению (экстраверта обозначим буквой Е).

Интраверт черпает энергию внутри себя, направлен внутрь себя, сконцентрирован на своем внутреннем мире, малообщителен (после разговора с собеседником ему хочется остаться наедине с самим собой и своими мыслями, как бы «перезарядиться») (интроверта обозначим буквой I).

Оба типа поведения абсолютно нормальны, они просто по-своему черпают силу и энергию. Экстравертов мы видим выплескивающими свои мысли и чувства, а интроверты внешне проявляют себя лишь частично, они начинают раскрываться не сразу, а лишь при доверии окружающим или в исключительных обстоятельствах.

Для мыслительного, логического типа характерно стремление понять, объяснить существенные черты, закономерности событий, жизни (логический тип обозначим Л). Для эмоционального типа главное - выражение отношения к событию, оценка события, «принятие или непринятие события», принятие решения в соответствии с чувствами, учитывая, как это решение повлияет на других, на межличностные отношения. (Эмоциональный тип обозначим Э). Шкала Л - Э единственная, по которой отмечены половые различия. Шесть из десяти мужчин Л-люди, среди женщин соотношение прямо противоположное: 60 % относят себя к Э-категории.

Сенсорному (ощущающему) типу присуще принятие событий как реальность, как факт, как чувственный опыт (ощущения, восприятие), присуще умение воспринимать реальность; сенсорники предпочитают конкретную информацию, то, что можно увидеть, услышать, потрогать, фокусируя внимание на фактах и деталях, критерием для принятия решения им служит здравый смысл и опыт окружающих, им чуждо фантазерство, они предпочитают «синицу в руках журавлю в небе» (сенсорный тип обозначим С). Интуитивному типу свойственна способность прогнозировать будущее развитие событий, присуще воображение, склонность собирать информацию произвольным путем, иногда «скачками», ища в ней свой смысл и взаимосвязи между различными явлениями, доверяя интуиции и предчувствиям; при принятии решений они опираются на внутренний голос, собственную интуицию вне зависимости от того, как поступают в подобных ситуациях окружающие люди (интуитивный тип обозначим И).

Рациональный тип - это человек решительный, способный принимать решения с минимальным напряжением, четко понимая, почему именно такое решение принято, последовательно и настойчиво осуществляющий свое

решение, не меняя его, склонный четко планировать и контролировать свою жизнь и даже жизнь окружающих. Люди решающего типа имеют тенденцию к тому, чтобы быстро выносить решение вместо того, чтобы учесть новую информацию, даже если эта информация говорит, что следует изменить их решение (рационально-решающий тип обозначим I).

Иррациональный, или воспринимающий тип склонен накапливать информацию вместо того, чтобы поторопиться с решением, принятое решение может неоднократно меняться в зависимости от различных обстоятельств, причем часто человек сам не может объяснить, почему изменил решение, такая гибкость, спонтанность, некоторая стихийность жизни и поведения не всегда адекватно понимается окружающими людьми (иррационально-воспринимающий тип обозначим R). Людей с преобладающей сферой ощущений или интуиции относят к иррациональному типу, поскольку они способны гибко изменять свое решение и поведение в зависимости от текущих ощущений или интуитивных предчувствий. Людей с преобладанием логики либо эмоций относят к рациональному типу; они склонны принимать четкие решения, для них «суждения важнее, чем ощущения».

В таблице 2 представлены ключевые слова описывающие разницу между социотипами.

В психике человека выделяют четыре основных канала связи с миром, на которых могут быть расположены функции сенсорики, интуиции, логики и эмоции, но расположение, а следовательно, и преобладание этих функций у людей различно, чем и определяется психосоциотип человека.

Первый канал - самый мощный, наиболее определяет тип человека: если человек - экстраверт, то канал занят «черной функцией», если - интроверт - «белой». По этому каналу человек получает наиболее полную информацию о мире.

Второй канал называют «продуктивным», или «творческим» - это область активного действия, направленная вовне.

Третий канал характеризуется невысокой энергетикой, поэтому психическая функция, размещенная в нем, оказывается весьма уязвимой для «постороннего воздействия» - это «точка наименьшего сопротивления», «уязвимая больная мозоль человека».

Четвертый канал - суггестивный канал, по этому каналу человек наиболее внушаем. Психическая функция, действующая здесь, самая слабая из четырех.

Все четыре функции (логическая, эмоциональная, интуитивная, ощущающая) представлены у каждого человека, но разной интенсивности, расположены на разных каналах и по-разному проявляются в поведении человека. Основные правила расположения функций по каналам:

- если экстраверт в первом (сознательном канале), то все остальные каналы - интровертивные и наоборот;
- функция второго канала должна быть на другом полюсе по признаку «рациональный - иррациональный» с функцией первого канала, т. е. если первый канал занят рациональной функцией (логика, эмоции), то во втором обязательно будет иррациональная функция (чтобы обеспечить примерное равновесие психики человека);

- четвертый канал занят функцией, противоположной той функции, которая находится на первом канале.

Таблица 2

Ключевые слова, описывающие разницу между социотипами

<u>Экстраверты (Е)</u> Общительность Взаимодействие Внешний Широта Экстенсивный Обширные связи Внешнее выражение Общительный Говорят, потом думают	<u>Интроверты (I)</u> Замкнутость Сосредоточенность Внутренний Глубина Интенсивный Ограниченные связи Внутренняя реакция Задумчивый Думают, потом говорят
<u>Сенсорный (S) тип</u> Закономерный Настоящее Реалистичный Трудная работа Фактический Факт Практичность Конкретный	<u>Интуитивный (N) тип</u> Случайный Будущее Концептуальный Вдохновение Теоретический Фантазия Оригинальность Общий
<u>Мыслительный (T) тип</u> Объективный Твердый Законы Твердость Справедливый Четкость Аналитический	<u>Чувствующий (F) тип</u> Субъективный Мягкосердечный Обстоятельства Убеждение Гуманный Гармония Чуткий

Исходя из указанных правил расположения функций, можно выделить 16 психосоциотипов людей, для облегчения запоминания их использованы имена знаменитых людей, имеющих соответствующий психотип. Для обозначения будем использовать графические и буквенные обозначения: Е - экстраверт, I - интроверт, Л - логически-мыслительный, Э - эмоциональный, И - интуитивный, С - сенсорно-ощущающий, В - воспринимающий, иррациональный, Р - решающий, рациональный.

Типическое описание характеров и предлагаемых соционикой взаимоотношения:

Логико-сенсорный экстраверт
(ESTJ, Штирлиц, Администратор)

Действие функций сильных каналов:

Деловая логика. Он считает, что мир подчиняется объективным законам. Самым важным в жизни он считает труд. Серьезная подготовка к любому делу, тщательное всестороннее обдумывание позволяют ему действовать логично, рационально, экономно.

Сенсорика ощущений. Чтобы реализовать программу, создать как можно больше качественной продукции, ЛСЭ считает необходимым сделать труд эффективным. Он постоянно стремится отлично организовать работу, считает, что всегда и во всем должен быть порядок.

Действие функций слабых каналов:

- Интуиция времени. Там, где необходимо составить прогноз, он предпочитает действовать своей сильной первой функцией - рассчитывает, а не предугадывает. Для него характерен консерватизм, боязнь ошибиться. Он не торопится применять новшества ни в работе, ни в административной деятельности, ни дома.

- Этика отношений. Плохо разбираясь в эмоциональных состояниях окружающих его людей, старается придерживаться принятых в обществе стереотипов поведения, предпочитает имидж корректного респектабельного человека.

Сенсорно-логический интроверт
(ISTP, Габен, Мастер)

Действие функций сильных каналов:

- Сенсорика ощущений. Главное для СЛИ - ощущение гармонии, красоты, здоровья. Все должно быть хорошо сбалансировано, и при этом прекрасное непременно должно сочетаться с целесообразным и в работе, и в отношениях с людьми, и в подборе предметов домашнего обихода, и во всестороннем развитии физически здорового тела.

- Деловая логика. Чтобы реализовать свою программу - сделать все вокруг полезным, удобным, красивым - лучше всего заниматься практической деятельностью. СЛИ — мастер своего дела. Все, за что берется, он доводит до совершенства, работает тщательно, стараясь сделать не только утилитарно полезную, но и красивую вещь.

В работе СЛИ любит неторопливость и основательность.

Действие функций слабых каналов:

- Этика эмоций. СЛИ плохо способен оцепить настроение окружающих его людей, сам боится показаться неуместным или смешным, поэтому сохраняет психологическую дистанцию в общении. До определенного предела он кажется человеком спокойным и инертным.

- Интуиция возможностей. Ему трудно увидеть возможности развития того или иного проекта, почувствовать перспективу нового начинания. Для него «лучше синица в руках, чем журавль в небе». В людях, склонен видеть их в более выгодном свете.

Сенсорно-логический экстраверт

(ESTP, Жуков, Организатор)

Действие функций сильных каналов:

- Волевая сенсорика. Основные качества СЛЭ — волевой напор, неукротимая жажда деятельности, спортивный тонус и решительность. Он стремится во что бы то ни стало достигнуть поставленной цели, считая, что в выборе средств для ее достижения не обязательно быть щепетильным.

Он считает, что миром правит сила, это - объективная реальность, и на любое силовое воздействие отвечает еще более сильным.

- Структурная логика. Чтобы одержать победу, СЛЭ умеет точно рассчитать, где главное направление, а где второстепенное, распознать ключевые звенья.

Действие функций слабых каналов:

- Этика отношений. В области этических норм поведения, умения уловить настроения, оттенки человеческих взаимоотношений СЛЭ чувствует себя неуверенно.

- Интуиция времени. Будучи самым реалистичным из всех психотипов, СЛЭ не приемлет ничего таинственного, загадочного, потустороннего. Ему проще рассчитать ситуацию, чем ее предугадать. Иногда представители этого психотипа считают, что у них сильно развита интуиция, поскольку они могут очень точно спрогнозировать развитие событий. Однако этот прогноз основан не на интуитивном предвидении, а на трезвом реалистичном расчете.

Логико-сенсорный интроверт

(ISTJ, Максим, Систематик)

Действие функций сильных каналов:

- Структурная логика. ЛСИ всегда конкретен. Его интересуют только насущные проблемы, а не абстрактные теории. Любое дело он продумывает глубоко и основательно, старается разобраться в его сути.

- Волевая сенсорика. Сила воли, целеустремленность, порядок и дисциплина - вот основной стиль ЛСИ. Он стремится занять в служебной иерархии как можно более высокое место, доминировать в коллективе, справедливо полагая, что своим умением организовать труд и качественно работать он это заслужил. Он живет в жесткой системе своих установок и ревностно следит за тем, чтобы его место в иерархической вертикали уважали окружающие.

Действие функций слабых каналов:

- Интуиция возможностей. Ему трудно оценить внутренние качества людей, перспективы развития производства, возможный спрос на товары. Во всех этих вопросах ЛСИ слабо компетентен, поэтому проявляет осторожность. Плохо учитывая индивидуальность человека, он склонен всех нивелировать.

- Этика эмоций. Плохо разбираясь в эмоциональных проявлениях людей, ЛСИ старается вести себя корректно, придерживается норм поведения, принятых в обществе. Как правило, он человек скрытный, даже сильные эмоции старается не проявлять.

Логико-интуитивный экстраверт

(ENTJ, Джек, Предприниматель).

Действие функций сильных каналов:

- Деловая логика. По мнению ЛИЭ, естественным состоянием каждого человека должна быть его трудовая деятельность, и сам он как нельзя лучше следует этому принципу. Он работает охотно, с прекрасным пониманием и осознанием каждого своего действия, поэтому его работа качественна и эффективна.

- Интуиция времени. Чтобы действовать рационально, ЛИЭ считает особенно важным уметь хорошо спланировать работу, чтобы не тратить время понапрасну. Обладая богатым воображением, он способен взглянуть на привычное с неожиданной стороны. Изобретатели и рационализаторы — часто представители именно этого психотипа.

Действие функций слабых каналов:

- Сенсорика ощущений. ЛИЭ не очень хорошо разбирается во всем, что касается эстетики, бытовых удобств, самочувствия, здоровья. Поэтому предпочитает вести здоровый образ жизни, чтобы болеть как можно меньше. Очень любит природу, считает, что необходимо жить с ней в согласии. Любит путешествия, спорт, в котором стремится к честной борьбе.

- Этика отношений. Поскольку самому ему довольно трудно понять уместность или неуместность проявления тех или иных чувств, ЛИЭ старается придерживаться норм общения, принятых в обществе.

Интуитивно-логический интроверт

(INTP, Бальзак, Критик)

Действие функций сильных каналов:

- Интуиция времени. Сознание ИЛИ легко охватывает любые временные интервалы, воспринимает мир целостно и системно, а все процессы, происходящие в нем, — в динамике. Способность мысленно свободно двигаться вдоль оси времени позволяет ему видеть далекую перспективу -- с ним мало кто может сравниться в стратегических прогнозах.

- Деловая логика. Работоспособность ИЛИ исключительно избирательна. Если он нашел свое дело — может проявить прямо-таки недюжинную энергию и фантастическую работоспособность. Как мощный маховик, который раскрутился — и его уже не остановить, ИЛИ может работать без усталости и отдыха.

Действие функций слабых каналов:

- Этика эмоций. Слабо ориентируясь в области эмоций, ИЛИ предпочитает скрытность, но порой, когда задеты очень важные для него чувства, его словно захлестывает волна эмоций, лишая власти над самим собой. Чтобы защитить себя от подобных моментов, ИЛИ предпочитает далекую психологическую дистанцию.

Слабую эмоциональную вовлеченность в контакты с людьми ИЛИ зачастую компенсирует интеллектуальной игрой, подобной шахматной.

- Волевая сенсорика. ИЛИ довольно спокойно относится к тем, кто пытается на него «надавить», действовать волевым нажимом. Его собственные волевые качества часто носят полярный характер: одни представители этого психотипа проявляют завидное упорство и целеустремленность, другие — буквально паралич воли.

Интуитивно-логический экстраверт

(ENTP, Дон Кихот, Искатель)

Действие функций сильных каналов:

- Интуиция возможностей. ИЛЭ обладает неугасимым интересом ко всему новому, необычному, что сулит захватывающие перспективы и возможности в будущем. И чем больше таких возможностей, тем сильнее их власть над ним.

- Структурная логика. Умение думать - сильная сторона ИЛЭ. Решая любую задачу, он всегда стремится увидеть место проблемы в более общей структуре, старается угадать ответ на основе общих соображений. Если он определил суть, то для него становится очевидной логика описания, любое следствие из общих закономерностей он легко выведет сам.

Действие функций слабых каналов:

- Этика отношений. Область человеческих отношений это та сфера, где ИЛЭ чувствует себя неуверенно. Обычно он плохо осознает отношение к себе и в силу этого проявляет осторожность и ждет, когда накопятся наблюдения. Поэтому с незнакомыми людьми ведет себя сдержанно.

- Сенсорика ощущений. Во всем, что касается самочувствия, здоровья, организации бытовых удобств, ИЛЭ нуждается в опеке. Его мало волнует, в каком виде его дом, порядок там или беспорядок. Он способен эпизодически устраивать уборку, если разбросанные вещи уже мешают жить и работать.

Логико-интуитивный интроверт

(INTJ, Робеспьер, Аналитик)

Действие функций сильных каналов:

- Структурная логика. Мышление ЛИИ носит аналитический характер, он стремится к познанию общих закономерностей, исследуя и анализируя факты. В своем сознании он выстраивает модель, которая соответствует его опыту, основанному на понимании сущности окружающих явлений.

Работа для ЛИИ очень часто является главным делом жизни, многих представителей этого психотипа часто называют «работоголики».

- Интуиция возможностей. Чтобы построить убедительную систему, подчиняющуюся законам логики, ЛИИ стремится проникнуть в сущность предметов и явлений, ищет изначальные причины происходящего. Жить без основополагающей идеи он не может, при этом для него очень важно быть убежденным в истинности собственных ценностей.

Действие функций слабых каналов:

- Волевая сенсорика. ЛИИ очень плохо переносит волевой нажим. Человек исполнительный и стремящийся к порядку, он тем не менее не станет выполнять распоряжение начальства, с его точки зрения, неверное, не выносит грубости и хамства.

С несправедливостью ЛИИ также мириться не станет, отстаивая свои права, может порой проявить резкость.

- Этика эмоций. В проявлении чувств ЛИИ сдержан, в этой сфере он чувствует себя неуверенно, поэтому придерживается норм, принятых в обществе, традиций. В общении с людьми проявляет осторожность и сдержанность, чтобы не оказаться в непонятной для него ситуации.

Этико-сенсорный экстраверт (ESFJ, Гюго, Энтузиаст)

Действие функций сильных каналов:

- **Этика эмоций.** ЭСЭ очень эмоционален. Его эмоции особенно ярко проявляются в умении радоваться любому проявлению жизни. Он легко создает праздник и себе, и окружающим, заряжая их своим энтузиазмом, энергией, высоким тонусом.

Он не может жить без людей и общения, склонен преувеличивать их достоинства и предпочитает не замечать негативные стороны.

- **Сенсорика ощущений.** ЭСЭ любит и умеет создать теплую атмосферу общения. Одно из самых больших удовольствий для него - дарить подарки. Он обладает прекрасным художественным вкусом, старается, чтобы вокруг него все радовало глаз и при этом были учтены потребности окружающих людей.

Действие функций слабых каналов:

- **Интуиция времени.** Из-за неумения управлять своим временем ЭСЭ часто нервничает, боится опоздать. Чтобы этого не случилось, ему необходимо затратить определенную энергию, и все же он часто опаздывает и очень переживает по этому поводу.

- **Структурная логика.** ЭСЭ не всегда может достаточно уверенно оценить, что главное в данный момент, а с чем можно подождать. Его непоседливость и энтузиазм не способствуют спокойному и взвешенному подходу к работе. Он руководствуется зачастую сиюминутными настроениями, поэтому совершает необдуманные поступки.

Сенсорно-этический интроверт (ISFP, Дюма, Посредник)

Действие функций сильных каналов:

- **Сенсорика ощущений.** Для СЭИ самочувствие - самое главное. В это понятие входит и ощущение своего тела, собственного здоровья и нездоровья, все, что касается пищи и ее приготовления, комфортность окружающей обстановки, в том числе и на работе, удобство и эстетичность одежды.

- **Этика эмоций.** СЭИ гурман не только физический, но и эмоциональный. Он большой любитель многих видов искусств, особенно музыки и пения. Художник в любви, большой любитель представителей противоположного пола, умеет красиво ухаживать, доставлять как эмоциональное, так и чувственное наслаждение своему избраннику (избраннице).

Действие функций слабых каналов:

- **Деловая логика.** Слабость деловой логики проявляется в неумении действовать продуманно, рационально, с малыми затратами времени и сил. В служебной обстановке СЭИ часто опирается на личные отношения, чтобы добиться желаемого.

- **Интуиция возможностей.** Человек жизнерадостный, СЭИ мало интересуется тем, что скрыто от непосредственного восприятия. Он не всегда способен правильно оценить ситуацию, действовать сообразно ей, бывает, что сшибается в людях, предполагая в них больше положительных черт, чем это впоследствии оказывается.

Сенсорно – этический экстраверт.

(ESFP, Наполеон, Лидер, Политик)

Действие функций сильных каналов:

- Волевая сенсорика СЭЭ - сильная личность, которая неудержимо стремится к своей цели, всегда и во что бы то ни стало старается достичь ее. Он человек напористый и пробивной, считает, что миром правит сила, стремление к власти и славе. СЭЭ - всегда лидер, честолюбивый и уверенный в себе, своей правоте. Он всегда и во всем старается показать окружающим свое превосходство. Даже если оказался не прав - найдет способ представить дело так, чтобы не уронить себя, и даже наоборот выглядеть победителем. Поражение он не признает никогда, в трудной ситуации СЭЭ никогда не теряется, всегда мобилизуется.
- Этика отношений СЭЭ великолепно манипулирует людьми, их настроениями, желаниями. Он любит быть в центре внимания, увлекать своими идеями, вести за собой, чувствовать свою силу и власть. Он легко ссорится, но также и легко мирится, словно играя и дергая за хорошо видные ему ниточки. При этом ему важно сохранить у окружающих хорошее мнение о себе, не уронить себя в их глазах, подчеркнуть свою талантливость и исключительность. Большой актер в жизни, он может при достаточном уровне культуры также проявить и дипломатические наклонности.

Хорошо чувствуя настроение, СЭЭ может поддержать товарища в трудную минуту, проявить горячее участие, сочувствие.

Действие функций слабых каналов:

- Бывает и так, что он просто действует наскоком. Он настороженно относится к объективным закономерностям, не всегда может установить, что в системе главное, а что второстепенное. Часто СЭЭ обладает большим запасом знаний, но ему не хватает последовательности в их изложении. Его эмоциональность нередко перевешивает логику, но при этом он не упустит возможности блеснуть своей эрудицией.
- Интуиция возможности. СЭЭ плохо чувствует скрытое назревание тех или иных событий, ему трудно увидеть конечный результат происходящего. Ему трудно также заранее спланировать свои действия, в азарте борьбы он может проявить нетерпение, часто рискует.

Этико – сенсорный интроверт.

(ISFJ, Драйзер, Хранитель)

Действие функций сильных каналов:

- Этика отношений . ЭСИ имеет в своем сознании ведущую идею о нормах морали, нравственности, о правилах общежития, о необходимости вести строго определенный образ жизни, который, с его точки зрения, является достойным человека. Он очень тонко чувствует настроения людей, оттенки их отношений друг к другу, к нему. С самого раннего возраста он понимает, что хорошо, а что дурно. Он моралист и находит правильным, чтобы были сформулированы определенные законы поведения и нравственные нормы.
- Волевая сенсорика .Он будет неукоснительно добиваться своего, будучи уверенным в своей правоте. Он испытывает чувство удовлетворения, если заставил подчиниться себе, но старается это не афишировать.

Сильная сторона его натуры пристрастие к хозяйственной деятельности, он во всем экономен и рачителен.

Действие функций слабых каналов:

- Интуиция возможности. Прекрасно видя внешнюю сторону происходящего, ЭСИ плохо представляет себе его внутренние пружины и причины. Ему трудно вникнуть также и в глубинную сущность человека. Как правило, он недооценивает себя, свои положительные качества.
- Деловая логика. Начиная любую работу, ЭСИ тщательно собирает материал, но для подготовительной работы ему требуются большие затраты времени, здесь нет легкости и естественности принятия решений, он вкладывает слишком много времени и сил. Часто работает, не отделяя главное от второстепенного, поэтому делает все подряд, старается выполнить как можно больше дел и не всегда соизмеряет свои планы с собственными возможностями, бывает, что сильно переутомляется.

Этико – интуитивный экстраверт.

(ENFJ, Гамлет, Артист, Наставник)

Действие функций сильных каналов:

- Этика эмоций. Жизнь для ЭИЭ - это сфера эмоций, которыми он искусно управляет, как дирижер оркестром. Он способен воздействовать на окружающих широким диапазоном собственных чувств — от мощного взрыва, насыщенного трагизмом или восторгом, до способности несколько дней молчать, ходить с «каменным лицом», всем своим видом наказывая того, кто, как ему кажется, оскорбил или обидел его.
- Интуиция времени. Овладеть вниманием окружающих, удерживать его на себе, вести людей за собой ему помогает неумемая фантазия. Он способен посвятить себя служению высокой идее, особенно если признает ее благородной и уникальной. Возможность продемонстрировать свою уникальность - для него источник вдохновения и стимул к деятельности.

Действие функций слабых каналов:

- Сенсорика ощущений. Здоровье, самочувствие, область бытовых проблем, планирование бюджета — те сферы жизни, в которых ЭИЭ ориентируется не самым лучшим образом. Он может, поддавшись сиюминутному настроению, подогреваемый вниманием публики, проявить незаурядную щедрость, но в другие периоды может оказаться достаточно скупым и пожалеть для близкого человека, казалось бы, малость.
- Деловая логика. Идя на поводу собственных эмоций, ЭИЭ зачастую не очень придерживается строгих логических умозаключений. Он способен с одинаковой убедительностью аргументировать любое утверждение, если ему это очень нужно, даже в тех случаях, когда совсем недавно он с не меньшей убедительностью доказывал прямо противоположное.

Интуитивно – этический интроверт.

(INFP, Есенин, Лирик, Русский характер)

Действие функций сильных каналов:

- Интуиция времени. Мечтатель и романтик, ИЭИ легко отрывается от реальности и уносится мыслью в страну грез, где он черпает радость и смысл

существования. ИЭИ умеет предчувствовать назревание событий, уловить едва заметные флюиды настроений в обществе, их динамику. Он может очень точно почувствовать момент, когда настала пора действовать, особенно отчетливо ощущает приближение кризисных ситуаций и опасности.

- Этика эмоций ИЭИ старается эмоционально воздействовать на окружающих, чтобы побудить их к соответствующим поступкам. Он умеет влиять на настроения людей, вызывать в них те или иные реакции, но делает это с помощью не напора или нажима, а уговора, а еще чаще - эмоционального всплеска. Сдержанный внешне, ИЭИ - человек интенсивных эмоций, диапазон которых очень велик. В атмосфере любви и понимания раскрывается одно из его лучших качеств - умение сопереживать, оказывать эмоциональную поддержку.

Действие функций слабых каналов:

- Деловая логика Деловая активность ИЭИ совершенно непредсказуема, поскольку его работоспособность зависит исключительно от настроения, поэтому короткие вспышки-штурмы могут перемежаться периодами длительного бездействия. Он, как правило, обладает низкой энергетикой, поэтому ему трудно заставить себя работать.

- Волевая сенсорика ИЭИ не лидер, а всегда - ведомый. Наиболее благоприятные условия для его активности - четкая регламентация деятельности, которая при этом должна быть творческой. Ему трудно проявлять инициативу, чаще он старается не выделяться из окружения. Сентиментальный и нерешительный, ИЭИ не любит брать на себя ответственность не только за других, но подчас и за то, что происходит с ним самим, поэтому предпочитает не занимать руководящей должности.

Интуитивно – этический экстраверт.

(ENFP - Гексли, Инициатор).

Действие функций сильных каналов:

- Интуиция возможности Для ИЭЭ самым важным и интересным является найти, увидеть, понять новую возможность чего бы то ни было. Его внимание всегда приковано ко всему уникальному и необычному. Его стимулируют новые идеи, он готов получать информацию из любых источников. Как правило, ИЭЭ человек очень проницательный, умеет вдохновлять других, раскрывать их способности, радуясь их осуществлению.

- Этика отношений ИЭЭ обладает даром воодушевлять окружающих людей на перспективное, стоящее, на его взгляд, дело. Ему самому очень интересно жонглировать настроениями людей и их отношениями. В этом он - экспериментатор, с любопытством наблюдающий реакцию окружающих на свои провокации.

Действие функций слабых каналов:

- Структурная логика Режим рабочего времени, должностные обязанности, инструкции, регламентации, иерархия подчинения, отчетность это именно то, что менее всего привлекает ИЭЭ. Ему тягостно вписываться в какие бы то ни было рамки. Его творческая неуемность не приемлет ничего заранее заданного.

- Волевая сенсорика ИЭЭ мало интересуется миром материальных вещей. Трудно ему следить и за порядком - лучше, если этим занимается кто-то другой. Не всегда он уверен также в нужности той или иной покупки, в финансовых делах бывает небрежен, деньги его интересуют в основном как средство получения новых впечатлений от жизни.

Этико – интуитивный интроверт.

(INFJ, Достоевский, Гуманист)

Действие функций сильных каналов:

- Этика отношений Для ЭИИ главным в жизни являются суждения о добре и зле, нравственности и безнравственности, порядочности и непорядочности. Он очень точно чувствует принятые в том или ином конкретном сообществе нормы поведения и старается им следовать, чтобы не оскорбить нравственное чувство окружающих. Попав к незнакомым людям, он вначале затаивается, наблюдает за психологической атмосферой происходящего и только потом, впитав в себя эту атмосферу, решается стать полноправным членом коллектива.

ЭИИ очень раним и эмоционален, но это качество не заметно окружающим. Внешне он даже может выглядеть спокойным и холодным человеком, но это обманчивое впечатление, поскольку самое мелкое событие оставляет в его душе глубокий след и долго переживается им.

- Интуиция возможности Чтобы достичь гармонии в отношениях с людьми, ЭИИ ищет истинные ценности в жизни. В основе его программы чаще всего лежит воспитание в себе чувства долга. ЭИИ очень хорошо видит перспективные возможности кого-то или чего-то, его трудно обмануть в истинности намерений; манипуляцию видит мгновенно и относится к ней резко отрицательно, считая ее бесчестной.

Действие функций слабых каналов:

- Волевая сенсорика Все, что связано с насилием в любом виде, ЭИИ воспринимает крайне болезненно. Он не может видеть драки, физическое наказание, убийство даже в том случае, если все это показано лишь на кино или телеэкране. Такие зрелища у него вызывают единственное желание - прекратить это немедленно. Еще более сильна реакция на такие события в жизни, особенно если наказанию подвергаются дети.

- Структурная логика. Будучи человеком очень добросовестным, ЭИИ не всегда способен работать эффективно, много времени тратит непроизводительно, старается компенсировать свое неумение работой «от зари до зари». Ему трудно ограничить свой рабочий день разумными рамками, все время кажется, что что-то недоделано. Ему очень важно знать, что его труд нужен, а его самого ценят, тогда он работает «не за страх, а на совесть», а иначе вся его деятельность может потерять смысл.

Соционические темпераменты.

Чтобы разбить социон на четыре темперамента, достаточно двух юнговских шкал. Одна шкала известна всем психологам. Это «экстраверсия – интроверсия». В качестве второй возьмем «рациональность – иррациональность», потому что она характеризует гибкость нервной системы типа.

Шкалы -- «радио – иррацио» и «экстра – интро» - образуют в результате пересечения четыре группы соционических темпераментов:

ШКАЛЫ – «РАЦИО – ИРРАЦИО» И «ЭКСТРА – ИНТРО»

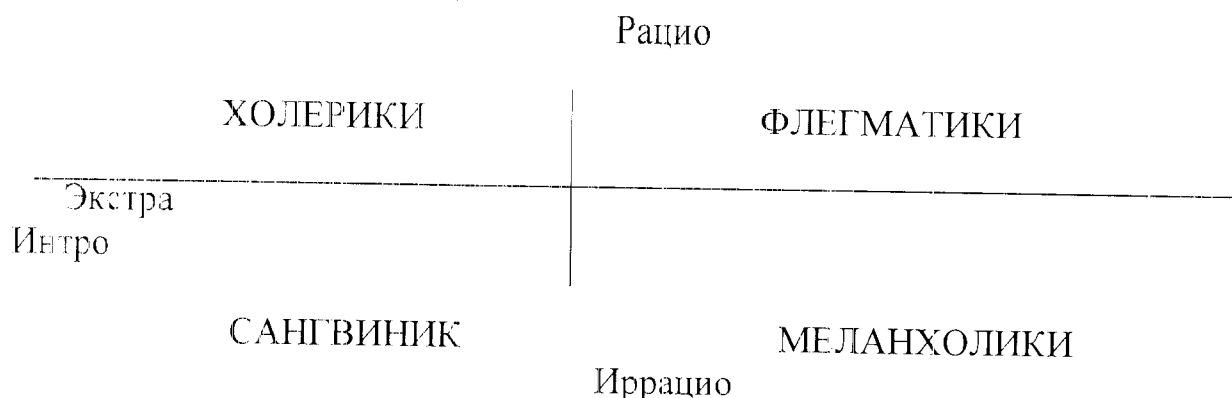


РИСУНОК 1

Следовательно, 16 социотипов распределяются по темпераментам следующим образом:

1. холерики, или рациональные экстраверты – Энтузиаст, Наставник, Предприниматель и Управитель.

2. флегматики, или рациональные интроверты – Аналитик, Инспектор, Хранитель и Гуманист.

3. сангвиники, или иррациональные экстраверты – Искатель, Маршал, Политик и Советчик.

4. меланхолики, или иррациональные интроверты – Посредник, Лирик, Критик и Мастер.

Охарактеризуем полученные группы. Для большей ясности воспользуемся дополнительным темпераментным признаком – «уравновешенность нервной системы».

- Холерики (напористый темперамент) – это социотипы, которые отличаются как внутренним, так и внешним беспокойством. Этот темперамент самый неуравновешенный: когда на пути холерического социотипа возникает внезапное препятствие, из-за экстраверсии он не в силах сдержать возбуждение – оно выплескивается наружу. Обойти препятствие ему тоже трудно из-за своей рациональной прямолинейности. Взрывным холерическим темпераментом отличается и нервный УПРАВИТЕЛЬ, и беспокойный Предприниматель, и взволнованный Наставник, и обладающий сильным эмоциональным прессингом Энтузиаст.

- Флегматики (уравновешенный темперамент) – это социотипы, которые спокойны как внешне, так и внутренне. Это самый уравновешенный из всех темпераментов. Интровертная рациональность делает их сдержанными и закрытыми, не отвлекающимися на внешние раздражающие факторы. Это вовсе не означает, что флегматик не способен вспылить. Просто, чтобы довести его до такого состояния, надо потратить много сил. Волевой выдержкой

отличаются Инспектор и Хранитель, терпеливостью и покладистостью Аналитик и Гуманист.

- Сангвиник (гибкий темперамент) – это социотипы, которые беспокойны внешне, но спокойны внутри. Их можно охарактеризовать как среднеуравновешенные. Из-за внешней активности многие принимают их за холериков, но это не так: после вспышек раздражительности они очень быстро успокаиваются. Им достаточно переключится на какой-то другой внешний стимул, что они и делают, благодаря иррациональной экстраверсии. Настоящий же холерик, пока не выплеснет накопившееся раздражение наружу, не успокоится. Без особых последствий ссорятся и мирятся Политик и Маршал, легко переключают свое внимание с раздражающей темы на приятную Советчик и Искатель.

- Меланхолики (чувствительный темперамент) – это социотипы, которые спокойны внешне, но беспокойны внутри. Они подобно сангвиникам занимают промежуточное положение по степени уравновешенности нервной системы, сдвигаясь, однако, ближе к полюсу неуравновешенности. Меланхолики – интроверты, поэтому свои внутренние переживания они скрывают под маской спокойствия или, наоборот, оживленности. По этой причине их легко спутать другими темпераментами. Проблема любого меланхолика – поиск внутренней гармонии, которую так легко разрушить грубыми воздействиями внешних факторов. Меланхолическими депрессиями страдают как оптимистически настроенные Посредник и Лирик, так и пессимисты Критик и Мастер. Их чувствительная нервная система тонко воспринимает несовершенство мира, порождающие страдания, и заставляет прятаться за наигранным оптимизмом, либо за подчеркнутым пессимизмом.

Коллектив с преобладанием холерических социотипов будет отличаться внешней и внутренней эмоциональной нестабильностью. Коллектив, где большинство составляют сангвиники, будет внешне подвижен и неуравновешен, но внутренне спокоен. Коллектив меланхоликов, хотя и будет казаться внешне спокойным, но будет постоянно переживать внутреннюю нестабильность. И, конечно, коллектив с преобладанием флегматиков будет очень дисциплинирован, так как обладает как внешней, так и внутренней уравновешенностью, но при этом совершенно нединамичен и негибок.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГОСЕРВИС»

2.1 Структура управления АО «Павлодарэнергосервис»

В 1964 году Советом Министров Казахской ССР было образовано Павлодарское Управление Электрических Сетей.

В 1975 году, с выходом Ермаковской ГРЭС на проектную мощность, выработка Павлодарской энергосистемы достигла 15 миллиардов кВт-часов электроэнергии, что составило уже 40 % от всей выработки Казахстана. Техничко – экономические показатели к этому времени уже были лучшими среди энергосистем Казахстана.

По выражению первого министра энергетики Казахстана Батунова Т. И. и академика Чокина Ш. Ч., приведенному в книге «Основы развития энергетики Казахстана»: «Павлодарская энергосистема – это разительный пример исключительно высоких темпов развития энергетического хозяйства и создания на его основе мощной энергоемкой промышленности. За десять лет, с 1960 по 1970 г., мощность энергосистемы возросла в 30 раз, значительно быстрее, чем в других районах Казахстана. Энергосистема стала базой для создания алюминиевой и ферросплавной промышленности, машиностроения и химии. За короткий срок практически на голом месте создан мощнейший в Казахстане Павлодар-Экибастузский промышленно-энергетический комплекс».

Создание промышленного комплекса требовало значительных людских ресурсов, и, соответствии с решением партии и правительства, со всех концов бывшего Советского Союза в Павлодарский регион с середины пятидесятых годов начали приезжать наиболее трудоспособные и легкие на подъем переселенцы, в основной своей массе молодежь.

80-е годы для энергетиков уже только Павлодарского региона стали годами дальнейшего освоения оборудования, модернизации и устранения дефектов и упущений, допущенных как на стадии проектирования, изготовления на заводе-изготовителе, так и при проведении строительно-монтажных работ.

Большой объем выполненных работ в соответствии с социальной программой позволил стабилизировать коллектив, уменьшить текучесть персонала и, соответственно, увеличить надежность и стабильность работы энергооборудования.

ПО «Павлодарэнерго» стало одной из наиболее передовых энергосистем Казахстана, и не случайно по результатам 1990 года, последнего официального года подведения итогов работы энергосистем СССР, оно было признано лучшей энергосистемой всего Союза. Выработка только по Павлодарскому региону превысила 20 миллиардов кВт-часов электроэнергии и вместе с предприятиями «Экибастузэнерго» составило более 37 миллиардов кВт-часов, практически, половину всей произведенной в Казахстане электроэнергии.

Себестоимость 1 кВт-час электроэнергии была в 1,7 раза дешевле среднего показателя по республике.

В состав «Павлодарэнерго» в этот период входили:

- Павлодарская ТЭЦ – 1.

- Павлодарская ТЭЦ – 2.
- Павлодарская ТЭЦ – 3.
- Ермаковская ГРЭС.
- Павлодарское предприятие электрических сетей.
- Ермаковское предприятие электрических сетей.
- Предприятие тепловых сетей.
- Севказэнергоремонт.
- Энергонадзор.
- Павлодарэнергоспецремонт.
- Автобаза.
- Учебно – курсовой комбинат.
- Санаторий – профилакторий «Энергетик».
- Теплично-парниковый комбинат.
- Совхоз «Ямышевский».
- Отраслевая газета «Энергетик».
- Дом отдыха «Вечерние зори».

Кроме того в составе структурных единиц находилось большое количество объектов социальной сферы, таких как: 2 общежития, 7 детских садов, 2 пионерских лагеря, 2 зоны отдыха, 3 рыбных хозяйства, почти все предприятия имели свое подсобное хозяйство и т. д.

В 90-е годы, в годы начавшегося промышленного спада и финансового кризиса произошел отпуск цен практически на все виды товаров, кроме тех, которые производил топливно-энергетический комплекс.

В условиях формирования рыночных отношений меры по стабилизации экономики негативно сказались на платежеспособности крупных потребителей электроэнергии, что привело к резкому росту неплатежеспособного спроса энергии.

Кризис и образовавшийся тупик производственных отношений привели к принятию Правительством Республики Казахстан решения по коренному преобразованию хозяйственных отношений и владения собственностью. Принимается ряд директивных материалов, которые стали основополагающими на последующие годы.

Постановлением Правительства Республики Казахстан № 663 от 30.05.1996 года « О программе приватизации и реструктуризации в электроэнергетике» были утверждены программа приватизации и определен перечень госпредприятий и структурных подразделений, передаваемых в ведение местных исполнительных органов.

В конце 1996 года Павлодарская энергосистема прекратила свое существование, в течение двух лет было расформировано централизованное управление энергетикой путем образования десятка самостоятельных акционерных обществ, которые в последующем стали переходить в частные руки.

Постановлением № 1033 от 28.06.1995 года была создана национальная энергосистема «Казахстанэнерго», которой отошли все межсистемные и межгосударственные линии электропередач, а также подчинены диспетчерское управление энергосистемами Казахстана, ЭГРЭС –1 и ЭГРЭС –2. Этим же

постановлением на базе «Павлодарэнерго» было создано РГП «Павлодарэнерго», а ЕГРЭС выделено в самостоятельное предприятие. В последующем ЕГРЭС была преобразована в акционерное общество.

На основании решения Павлодарского территориального комитета государственного имущества № 23/78 от 09.10.1996 года было учреждено акционерное общество открытого типа «Павлодарская распределительная электросетевая компания» (АООТ ПРЭК).

К 2002 году сложилось следующее распределение собственности и соответственно ответственности объектов энергетики области:

- линии электропередачи напряжением 220 – 1150 кВ находятся на балансе национальной энергетической компании АО «KEGOC», для эксплуатации которых создан Северный филиал межсистемных сетей с центром в городе Экибастуз.

- Электрические сети 0,4 – 35 – 110 кВ эксплуатируются АО «Павлодарэнергосервис» - региональной энергокомпанией со смешанным владением имуществом государством и частной фирмой. Она осуществляет функции купли-продажи и транспортировки электроэнергии по сетям 0,4 – 35 – 110 кВ, а также диспетчерское управление в Павлодарском энергоузле.

- ТТЭЦ-1 – находится в собственности АО «Алюминий Казахстана».

- ТТЭЦ-2, 3 – находится в собственности «ЦАТЭК» (правопреемник компании CCL OIL REFINERY).

- ТОО «Теплоцентр – Юг» – передача тепловой энергии и сбор платежей от ОАО – ТЭЦ-1.

- ТОО «Северные тепловые сети» – передача тепловой энергии от ТЭЦ-2 и ТЭЦ-3.

- ТОО «Теплоцентр – Северный» - сбор платежей за тепловую энергию от ТЭЦ-2 и ТЭЦ-3.

- ЕГРЭС, ныне Аксуская ГРЭС – входит в состав АООТ «Евроазиатской энергетической корпорации».

- ЭГРЭС-1, ныне ТОО «АЭС – СТ – Экибастуз» является дочерней фирмой американской компании ТОО «АЭС».

- ЭГРЭС-2 находится в подчинении АО «КЕСОС»

- Экибастузская ТЭЦ – является собственностью компании «Аксес Индастриз», владеющей угольным разрезом «Богатырь». Станция обеспечивает тепловой энергией промышленность и жилой сектор города Экибастуз.

Открытое акционерное общество «Павлодарэнерго» функционирует на рынке энергоснабжения Павлодарского Прииртышья с июля 2002 года. В его составе генерирующие источники ТЭЦ-2 и ТЭЦ-3 с предприятиями, осуществляющими транспортировку тепловой и электрической энергии – ПК «Тепловые сети» и АО «Павлодарэнергосервис», а также сбытовой компании ОАО «Энергоцентр», занимающейся реализацией тепловой и электрической энергии. Потребителями «Энергоцентра» являются более 116 тысяч бытовых абонентов, крупные промышленные предприятия и организации.

Специфика энергетической отрасли сопряжена с повышенной опасностью для жизни и требует от энергетиков соответствующей подготовки и опыта.

Обслуживание потребителей на розничном рынке электрической энергии и мощности осуществляют энергоснабжающие организации, на которых возлагаются вся полнота ответственности за надежное, бесперебойное и качественное удовлетворение спроса потребителей энергии. АО-Энерго представляют собой вертикально интегрированные структуры, объединяющие выработку, передачу, распределение и сбыт энергии. Из этого становится очевидным, что АО-Энерго занимают монопольные положения на рынке энергии в своем регионе, нет такой структуры, которая могла бы конкурировать с АО-Энерго. В процессе развития рыночных отношений предприняты реальные шаги для демонополизации региональных розничных рынков там, где это возможно: учет затрат энергоснабжающих организаций на генерацию энергии и на ее транспортировку производится отдельно. Известно, что генерация энергии относится к конкурентному виду деятельности, а передача и распределение энергии - к естественной монополии, с применением принципов государственного регулирования их деятельности.

Для обеспечения конкурентных условий формирования тарифов на электроэнергию и мощность, отпускаемую производителями, государственное регулирование тарифов на электрическую и тепловую энергию проводится затратным методом. Таким образом, стоимость товара - электрической и тепловой энергии (мощности) на розничном рынке определяется затратами: содержание, обслуживание и ремонт линий электропередачи, подстанций и вспомогательных элементов электросетевого хозяйства.

Таким образом уровень рентабельности в электроэнергетике ниже, чем в ряде других отраслей, что объясняется значительной капиталоемкостью энергетических объектов, достаточно низкими тарифами на энергоносители (для некоторых потребителей тарифы даже не покрывают затраты), возрастанием абонентской задолженности из-за неплатежеспособности промышленных потребителей. Это приводит к недостатку денежных средств энергопредприятий и затрудняет формирование оборотных средств, возможности проведения планово-предупредительных ремонтов, повышения уровня заработной платы энергетикам и др.

Основным видом деятельности ОАО «ПЭС» является передача и распределение электрической энергии, в том числе эксплуатация, техническое обслуживание и ремонт линий электропередач и оборудования подстанций. ОАО «ПЭС» осуществляет услуги по передаче электрической энергии по прямым договорам.

В соответствии с утвержденной программой перевооружения и развития АО «Павлодарэнергосервис» разработана концепция развития автоматизированного комплекса систем технологического управления, включающая в себя автоматизированную систему диспетчерского управления и коммерческого учета электроэнергии.

В планах предприятия заложены: модернизация оборудования дистанционного управления и регулирования, продолжение приобретения микропроцессорных счетчиков, компьютерной техники.

На предприятии имеются следующие структурные подразделения:

ЦСРЗАИ – центральная служба релейной защиты и автоматики:

- ремонт, наладка, техобслуживание средств релейной защиты и автоматики, в том числе наладка систем учета эл. энергии
- ремонт средств измерения (имеется лаборатория).

СЭРО – служба эксплуатации и ремонта оборудования (линии электропередач и подстанции 35 – 110 кВ).

СРЭС – служба распределительных электрических сетей (сети 10- 0,4 кВ).

ПТО – производственно-технический отдел.

СН и ТБ – служба надежности и техники безопасности.

СЭ и РЭС – служба эксплуатации и ремонта зданий и сооружений. Осуществляется контроль за выполнением инвестиционной программы, текущих и капитальных ремонтов зданий и сооружений.

Предприятия, за которыми закреплены линии электропередач и подстанции. Основными функциями их является:

- эксплуатация, ремонт и реконструкция эл. сетей;
- техническое обслуживание релейной защиты, противоаварийной и режимной автоматики;
- ремонт и наладка электротехнического оборудования.

Это следующие предприятия:

ППЭС – Правобережное предприятие электрических сетей.

Обслуживает сети 35 – 110 кВ на правом берегу Иртыша области.

ЛПЭС – Левобережное предприятие электрических сетей.

Обслуживает сети 35 – 110 кВ на левом берегу Иртыша области.

ГПЭС – Городское предприятие электрических сетей.

Обслуживает ТП, РП, кабельные линии и ЛЭП 10 – 0,4 кВ города Павлодара.

Место расположения – г. Павлодар.

Аксу ПЭС – Аксуское предприятие электрических сетей.

Обслуживает ТП, РП, кабельные линии, ЛЭП 35, 10 – 0,4 кВ в городе Аксу и Аксуском районе.

В состав Левобережного и Правобережного предприятий эл. сетей входят 10 районов электрических сетей по месту их расположения.

Районы электрических сетей (РЭС).

Обслуживают электрические сети 10 – 0,4 кВ в районах Павлодарской области.

АРЭС – Актогайский район электрических сетей.

БРЭС – Баянаульский район электрических сетей.

ЖРЭС – Железинский район электрических сетей.

ИРЭС – Иртышский район электрических сетей.

КРЭС – Качирский район электрических сетей.

ЛРЭС – Лебяжинский район электрический сетей.

МРЭС – Майский район электрический сетей.

ПРЭС – Павлодарский район электрических сетей.

УРЭС – Успенский район электрических сетей.

ЩРЭС – Щербактинский район электрических сетей.

ГПВС – городское предприятие внутридомовых сетей. Производит обслуживание и ремонт внутридомовых сетей по договорам с КСК (кооперативами собственников квартир).

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Элементами структуры являются отдельные работники и службы аппарата управления; отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые могут носить линейный и функциональный характер.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Организационная структура АО «Павлодарэнергосервис» представлена в приложении А.

Преимущества линейно-функциональной системы управления:

Во-первых, она обеспечивает быстрое осуществление действий по распоряжениям, указаниям, дающимся вышестоящими руководителями нижестоящим, чему способствует иерархичность такой структуры управления.

Во-вторых, она предполагает формирование функциональных подразделений на основе их оптимизации. Каждый из них выполняет строго определенные функции, а вместе – весь комплекс функций, обеспечивающих бесперебойную работу производства.

В-третьих, разделение труда между функциональными подразделениями облегчают работу по повышению деловой квалификации, способствует общему расширению знаний в рамках каждого функционального подразделения в ходе постепенного накопления опыта.

В-четвертых, происходит быстрое осуществление действий по принимаемым распоряжениям, спускаемым "сверху вниз", и быстрее реализуется обратная связь.

В-пятых, создается возможность для быстрого маневрирования производственными, трудовыми и материальными ресурсами, исходя из задач руководителей верхнего уровня.

Недостатками такой системы управления являются:

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями.
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления.

Функции некоторых руководителей энергопредприятия АО «Павлодарэнергосервис»:

Президенту АО «Павлодарэнергосервис» в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (кадровая служба, финансовый отдел и т.д.). Эти подразделения проводят свои решения через президента, либо (в пределах специальных полномочий) прямо доводят их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне. Функциональные подразделения, как правило, не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Функциональные службы (финансовый отдел, кадровая служба) освобождают линейных руководителей от планирования финансовых расчетов, кадровых вопросов и др. Президент имеет право без доверенности представлять от имени Общества, представлять интересы Общества во всех Казахстанских и иностранных учреждениях, заключать трудовые договоры с работниками Общества, выдавать доверенности, издавать приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками Общества. Президент руководит предприятием в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед региональным и местными бюджетами, государственными внебюджетными, социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, а также хозяйственных и трудовых договоров. Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, выплату заработной платы в установленные сроки. Поручает ведение отдельных направлений деятельности другим лицам. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и осуществлении его хозяйственно-экономических связей, использовании правовых средств для финансового управления и функционирования в рыночных условиях, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально-трудовых отношений, обеспечения инвестиционной привлекательности предприятия в целях поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности.

Вице-президент по экономике и финансам организует управление движением финансовых ресурсов предприятия и регулирование финансовых отношений, в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции и получения максимальной прибыли. Обеспечивает разработку финансовой стратегии предприятия и его финансовую устойчивость. Руководит разработкой проектов перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств. Определяет источники производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Проводит исследование и анализ финансовых рынков, оценивает возможный финансовый риск и разрабатывает предложения по его уменьшению. Осуществляет инвестиционную политику и управление активами предприятия, определяет оптимальную их структуру, подготавливает предложения по замене, ликвидации активов, следит за портфелем ценных бумаг. Проводит анализ и оценку эффективности финансовых вложений. Организует разработку нормативов оборотных средств и мероприятий по ускорению их оборачиваемости. Анализирует финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Осуществляет контроль за выполнением финансового плана и бюджета, плана реализации продукции, плана по прибыли и другим финансовым показателям, правильным расходованием денежных средств.

Отдел бухгалтерии состоит из трех человек: главный бухгалтер, бухгалтер, кассир.

Главный бухгалтер обеспечивает контроль за отражением на счетах бухгалтерского учета всех осуществленных хозяйственных операций, предоставление оперативной информации о финансовом состоянии объединения, составление в установленные сроки бухгалтерской отчетности и проведение экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности объединения. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно Вице-президенту по экономике и финансам.

Бухгалтер непосредственно подчиняется главному бухгалтеру и выполняет работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, товарно-материальных запасов, затрат на производство, реализацию продукции, результатов финансово - хозяйственной деятельности, расчетов с поставщиками и заказчиками, а также за предоставленные услуги и т.п.). Осуществлять прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета и подготавливать к счетной обработке. Производить начисление и перечисление налогов в бюджет и внебюджетные фонды, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы персонала и других выплат и платежей. Подготавливает данные по соответствующим участкам учета для составления отчетности, следит за сохранностью бухгалтерских документов, оформляет их в соответствии с установленным порядком для передачи в архив.

Кассир находится в подчинении у директора и осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств и ценных бумаг с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность. Оформляет документы и получает в соответствии с установленным порядком

денежные средства и ценные бумаги в учреждениях банка для выплаты заработной платы, премий, оплаты командировочных и других расходов. Ведет на основе приходных и расходных документов кассовую книгу. Сверяет фактическое наличие денежных сумм и ценных бумаг с книжным остатком. Составляет кассовую отчетность.

Отдел кадров занимается подбором и приемом на работу квалифицированных работников.

Производственно-технический отдел (ПТО) энергопредприятия выполняет следующие виды работ:

- разрабатывает режимы наилучшего использования, эксплуатационные нормы и режимные карты работы оборудования, проекты планов выработки энергии и планы технико-экономических показателей на планируемый период по предприятию в целом и по отдельным цехам;

- организует технический учет работы оборудования;
- ведет учет расхода материалов, электроэнергии на собственные нужды;
- составляет необходимую техническую отчетность;
- обрабатывает первичную техническую документацию;
- анализирует выполнение установленных режимов и технических норм работы оборудования;

- разрабатывает мероприятия по снижению потерь электроэнергии;
- организует повышение квалификации персонала;
- организует и контролирует производственный инструктаж персонала;
- составляет темы по рационализации и рассматривает рационализаторские предложения;

- разрабатывает общестанционный график ремонтов оборудования;
- участвует в составлении сетевых графиков ремонта оборудования, а также в приемке оборудования из ремонта;

- контролирует выполнение графика ремонтов;
- разрабатывает заявки энергопредприятия на материалы, запасные части и оборудование;

- контролирует соблюдение установленных норм расходования материалов;

- обеспечивает внедрение передовых методов ремонта и т. п.

Отдел материально-технического снабжения обеспечивает энергопредприятие материалами, инструментами и запасными частями, составляет заявки, заключает договоры на материально-техническое снабжение и реализует их.

Планово-экономический отдел разрабатывает на основе указаний районного управления пятилетние, годовые, квартальные и месячные производственные планы, осуществляет повседневный контроль за ходом выполнения плановых показателей, организует оплату по количеству и качеству труда, разрабатывает мероприятия по повышению производительности труда, занимается вопросами организации и нормирования труда.

Управление структурным подразделением (ППЭС, ЛПЭС, ГПЭС, АксПЭС, ГПВЭС) возглавляет директор, который руководит всей его деятельностью. Он

несет полную ответственность за выполнение плана объёма работ и диспетчерских указаний. Директор в пределах предоставленных ему прав распоряжается всеми средствами и имуществом предприятия, осуществляет контроль и проверку исполнения, руководит подбором и воспитанием кадров, несет ответственность за соблюдением финансовой, производственной и трудовой дисциплины на предприятии, обеспечивает охрану собственности, режим экономии и рентабельность производства.

Руководство производственно-технической деятельностью директор осуществляет через своего заместителя - главного инженера, ведающего техническими вопросами эксплуатации предприятия, организует и руководит разработкой и внедрением передовых методов производства, рационального использования оборудования, сырья, материалов, рабочей силы. Под руководством главного инженера производится ремонт оборудования, техническая учеба и подготовка инженерно-технических работников энергопредприятия.

Диспетчерская служба осуществляет оперативное управление энергосистемой, а также разрабатывает и контролирует ее режимы. Эта служба устанавливает режимы работы системы, электростанций и сетей на предстоящие сутки в соответствии с утвержденным планом ремонтов, требованиями экономичности, надежности, наличием энергетических ресурсов. Она оперативно руководит распределением нагрузок и действиями дежурного персонала электростанций, электро- и теплосетей при производстве операций по включению и отключению основного оборудования и линий электропередачи, переключениях в схемах коммутации на электростанциях и сетях, ликвидации аварий в энергосистеме, выводе из работы оборудования для ремонта и т. п.

Дежурный диспетчер энергосистемы во время своего дежурства является высшим оперативным руководителем работы энергосистемы. Ему в оперативном отношении подчинены: дежурные инженеры станций, районные диспетчеры и диспетчеры электро- и теплосетей, старшие дежурные отдельных подстанций.

Диспетчерская служба участвует в составлении годового плана энергоснабжения, планов ремонта основного оборудования. Она разрабатывает специальные мероприятия по повышению надежности и экономичности, по лучшему использованию оборудования.

Служба релейной защиты, электроавтоматики, электроизмерений телемеханики районного управления осуществляет техническое руководство эксплуатацией релейной защиты, автоматики электрической части подстанций и сетей и электроизмерительных устройств, а также производственное обслуживание электростанций и сетей системы в части испытаний, наладок, ремонтов и реконструкции указанных устройств.

Каждая служба возглавляется начальником службы, который подчинен по производственно-техническим вопросам главному инженеру, а по административно хозяйственным вопросам - директору. Начальник службы организует работу коллектива по выполнению плановых заданий, распоряжается средствами, имеет право налагать на них дисциплинарные

взыскания в пределах штатного расписания, устанавливать тарифные разряды рабочим.

Отдельные участки службы возглавляются мастерами. Мастер отвечает за выполнение плана, расстановку и организацию труда рабочих, использование и сохранность оборудования, расходование материалов, охрану труда и технику безопасности, правильное нормирование труда, руководит работой бригадиров и бригад рабочих на энергопредприятиях.

2.2 Анализ организации оплаты труда и движения рабочей силы в АО «Павлодарэнергосервис»

Движение рабочей силы определяется коэффициентами оборота по приему или выбытию рабочих. Анализ обеспеченности предприятия кадрами зависит от состава и структуры работников.

Численность персонала определяется по «нормативам численности персонала предприятий электросетей». Эти нормативы позволяют определить численность монтеров и рабочих по обслуживанию линий электропередачи и подстанций в зависимости от протяженности воздушных и кабельных линий, напряжения, материала опор, вида и состава подстанционного оборудования, формы обслуживания подстанций и т. д.; численность инженерно-технического персонала по обслуживанию линий электропередачи и подстанций в зависимости от объемов объектов электросетей, находящихся в ведении служб линий и подстанций, в условных единицах; численность ИТР оперативно-диспетчерской службы с группой режимов в зависимости от общего объема ПЭС в условных единицах; численность персонала службы релейной защиты, электроавтоматики и измерений в зависимости от состава и вида оборудования линий и подстанций; численность персонала, обслуживающего средства диспетчерского и технологического управления и телемеханики в зависимости от их вида, состава, количества приборов и устройств; численность персонала службы изоляции и защиты от перенапряжений в зависимости от объема линий и подстанций в условных единицах; численность персонала трансформаторной и механической мастерских и службы механизации и транспорта в зависимости от общего объема ПЭС в условных единицах; численность младшего обслуживающего персонала, рабочих отдела материально-технического снабжения, отдела капитального строительства, рабочих по ремонтно-строительным работам, административно-управленческого персонала.

Особенности структуры персонала и его расстановки на энергопредприятиях обуславливаются своеобразием технологии энергетического производства. В связи с широкой механизацией и автоматизацией процессов труда на энергопредприятиях на единицу стоимости основных фондов предприятия приходится относительно меньше рабочих, чем во многих других отраслях промышленности. В составе персонала энергопредприятий выше, чем во многих других отраслях промышленности, удельный вес инженерно-технических работников, что объясняется сложностью производственных процессов и энергетического оборудования.

По характеру выполняемой работы в составе персонала энергопредприятия различают следующие категории работников: рабочих (они непосредственно обслуживают производственный процесс); инженерно-технических работников (они организуют и управляют производственным процессом, для выполнения их функций требуется высшая и средняя специальная техническая квалификация); служащих (они занимаются техническим обслуживанием управления производством, счетно-конторской работой); младший обслуживающий персонал (выполняет работу по общей и пожарной охране предприятия, поддержанию в чистоте территории и т. п.; учеников.

Рабочий персонал энергопредприятия делится на две группы: эксплуатационный и ремонтный, в составе каждой из которых имеются рабочие основные и вспомогательные. По режиму работы различают сменный и несменный персонал.

Анализ обеспеченности предприятия кадрами зависит от состава и структуры работников.

Таблица 3

Списочная численность и состав работающих, чел.

	2002г.	2003 г.	2004г.
Всего персонала.....	924	965	967
в том числе:	739	771	773
рабочие.....	185	194	194
.....			
служащие.....	104	112	111
....			
из них:	81	82	83
руководители.....			
.....			
специалисты.....			
.....			

Проанализируем результаты реализации концепции кадровой политики АО «ПЭС». Прежде всего проанализируем использование трудовых ресурсов на предприятии.

Стабильность состава кадров на предприятии является существенной предпосылкой роста производительности труда и эффективности производства.

Движение рабочей силы определяется коэффициентами оборота по приему или выбытию рабочих.

Таблица 4

Численность, прием и выбытие промышленно-производственных рабочих

Наименование	человек		
	2002 г.	2003 г.	2004 г.
1. Состояло по списку на начало отчетного года.....	738	759	792
2. Принято всего.....	190	210	363
3. Выбыло всего.....	169	177	368
в том числе:			
по собственному желанию.....	69	175	362
уволено за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины.....	3	2	6
4. Число рабочих, совершивших прогул с начала года.....	33	20	42
5. Число случаев прогулов с начала года	33	79	93

По данным таблицы 4 просматривается текучесть промышленно-производственных рабочих. В 2003г. выбыло 177 человек, в 2004г. - 368 человек. В 2004г. были случаи прогулов, их число с начала года 93, а число рабочих их совершивших 43 человек.

Кадровую политику АО «ПЭС» можно также оценить, используя показатели эффективности работы с кадрами.

Наиболее показательным является коэффициент текучести кадров.

Уровень текучести кадров (Утк) оценивается соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации (Руv), и среднесписочного числа работников (Р).

$$Утк = Руv / Р * 100 \% \quad (1)$$

Для АО «ПЭС» Утк составило 46.5 %, что является тревожным показателем.

Таблица 5

Использование календарного фонда времени промышленно
производственных рабочих

наименование	2002 г.	2003 г.	2004г.
Число отработанных человеко- дней.....	170 354	2151 95	20972 8
Число человеко-дней неявок на работу – всего	2281 7	3875 5	45074
из них:			7230
по болезни.....	5518	6227	-----
с разрешения администрации.....	432	418	118
прогулы.....	44	122	
.....			
Число человеко-дней праздничных и выходных	7656 4	1022 90	10338 4
Число дополнительных выходных человеко-дней, предоставленных при 5-ти дневной рабочей неделе, а также для компенсации отработанного времени сверх установленного рабочего дня в непрерывных производствах.....	3444 1	4632 0	
Число отработанных человеко-часов - всего....	1396 540	1764 499	17197 69
В том числе сверхурочно.....	422	----- ----	
Средняя фактическая продолжительность рабочего дня, в часах, с двумя десятичными знаками.....	6,82	6,75	8,19

Основными направлениями организации труда на предприятиях являются организованный набор, подготовка и повышение квалификации кадров; расстановка кадров на предприятии, разделение труда и согласование работы между отдельными исполнителями; организация рабочих мест и их обслуживание; организация соревнования и внедрение передового опыта;

улучшение условий труда и обеспечение его полной безопасности; организация заработной платы, улучшение материального и культурного уровня жизни трудящихся.

Организованный набор, подготовка и повышение квалификации кадров. Подготовка квалифицированных рабочих и кадров массовых профессий из молодежи осуществляется в учебных заведениях профессионально-технического образования.

Инженерно-технические работники проходят специализированное обучение, а затем и переподготовку рабочего персонала (ежегодно по 20-ти часовой программе).

Обучение проводится в зимнее время за счёт предприятия (оплата по среднесдельному).

Таблица 6

Обучение рабочего персонала за 2002–2004 гг.

	2002	2003	2004	6 мес. 2005
Количество рабочих, прошедших обучение	429	418	421	136

Руководство планирует отбор и приём персонала (ИТР и рабочих) не в пожарном порядке. Подбор работников производится по рекомендациям, личному знакомству. Объявлениям (в основном рабочих).

Первая беседа – консультация, просмотр трудовой книжки проходит в отделе кадров; если по квалификации (документально) кандидат устраивает фирму (отсутствие замечаний по трудовой дисциплине), то он направляется на участок для беседы с его руководителем и при положительном отзыве направляется на приём к директору, где объясняются правила внутреннего распорядка, система оплаты, льгот и др.

При положительном решении вопроса о приёме на работу работник проходит медицинское обследование, инструктажи (вводной и на рабочем месте), производится ознакомление нового работника с должностной и производственной инструкцией.

После всех указанных процедур подписывается приказ о приёме на работу с трёхмесячным испытательным сроком (для ИТР и рабочих), перед окончанием испытательного срока вопрос о целесообразности продолжения работы инженерно-технического работника обсуждается на совете директоров акционерного общества.

Большую роль в подготовке рабочих кадров играет индивидуальное и бригадное обучение на производстве. Повышению квалификации способствуют также школы и курсы повышения квалификации рабочих и мастеров. В результате технической учебы многие рабочие осваивают новые (вторые) профессии.

Сочетание должного воспитания трудящихся, повышение их культурно-технического уровня с мероприятиями по повышению производственной

квалификации создает благоприятные условия для роста производительности труда и общего улучшения работы предприятия.

Нормируемая величина расходов на оплату труда персонала, занятого основной деятельностью, определяется на основе отраслевых нормативов численности, обслуживания энергетических объектов и расчетов средней зарплаты.

Регулирование заработной платы достигается путем применения определенной тарифной системы (для оплаты рабочих) и установления должностных окладов (для инженерно-технических работников и служащих). В зависимости от конкретных организационно-технических условий труда на данном участке производства применяются те или иные формы заработной платы (сдельная или повременная).

Тарифная система, применяемая для оплаты труда рабочих, включает в себя: тарифные ставки, тарифные сетки и тарифно-квалификационные справочники работ и профессий.

Тарифные ставки определяют уровень оплаты труда рабочих в единицу времени (час, день, месяц) и устанавливаются различными в зависимости от значения тех или иных групп рабочих в производственном процессе, условий труда, форм заработной платы и других условий.

Правильные соотношения в оплате труда рабочих в зависимости от их квалификации и от сложности выполняемой работы достигаются при помощи тарифных сеток, состоящих из определенного количества разрядов и соответствующих им поразрядных коэффициентов, которые и определяют соотношения в оплате труда рабочих разной квалификации. Тарифный коэффициент первого разряда принимается за единицу, а тарифные ставки любого разряда определяются умножением ставки первого разряда на соответствующий разряду тарифный коэффициент. Соотношение тарифных коэффициентов первого и последнего разрядов называется диапазоном тарифной сетки. Таким образом, размер часовой тарифной ставки рабочего каждой квалификации зависит от размера часовой тарифной ставки первого разряда и квалификационного разряда данного рабочего (квалификации работы, которую рабочий выполняет).

При этой системе оплаты труда заработная плата зависит от продолжительности работы и квалификации работника. Повременная оплата труда осуществляется либо в виде оплаты рабочих за отработанное время по установленным часовым ставкам, либо в виде оплаты по твердым месячным окладам. Для административно-управленческого и младшего обслуживающего персонала ставки устанавливаются в соответствии со схемой должностных окладов.

В целях усиления материальной заинтересованности рабочих в обеспечении бесперебойного энергоснабжения народного хозяйства, более полном использовании резервов для увеличения производства и улучшения качественных показателей работы на энергопредприятиях введено премирование.

В АО «Павлодарэнергосервис» существует Положение о премировании за основные результаты хозяйственной деятельности руководителей, специалистов, служащих и рабочих АО «Павлодарэнергосервис».

Настоящее положение призвано стимулировать работников АО «Павлодарэнергосервис» в обеспечении надежной работы электроустановок, улучшении финансово-экономического состояния предприятия уменьшением сверхнормативных потерь, а также в повышении ответственности за соблюдение производственной и трудовой дисциплины, правил техники безопасности. По настоящему положению премируются руководители, специалисты, служащие и рабочие АО «ПЭС» по следующим показателям:

- Отсутствие признанных претензий потребителей электроэнергии - 5%.

Учет показателя ведется отдельно по РЭС и предприятиям.

Для АУП и производственных служб АО «ПЭС» учет показателя ведется в целом по предприятию.

- Выполнение предписаний и распоряжений по АО «ПЭС» - 10%

Учет показателя ведется отдельно по РЭС, предприятиям и службам АО «ПЭС».

- Выполнение производственных программ утвержденных в АО «ПЭС» - 5%.

Учет показателя ведется отдельно по РЭС и предприятиям.

Для АУП, производственных служб АО «ПЭС» учет показателя ведется в целом по предприятию.

- Соблюдение графиков ППР - 5%;

Учет показателя ведется отдельно по РЭС и предприятиям.

- Соблюдение правил ПТЭ, ППБ, ПТБ, инструкций по охране труда - 15 %.

Учет показателя ведется отдельно по РЭС и предприятиям. Для АУП, производственных служб АО «ПЭС» учет показателя ведется в целом по предприятию.

Условием премирования является отсутствие несчастных случаев по вине персонала для каждого подразделения (предприятие, РЭС).

Премия может быть снижена или не выплачиваться полностью по подразделениям в следующих случаях:

При авариях по вине персонала или при наличии несчастного случая лишаются премии на 100% руководящие работники подразделения (директор, зам. директора, главный инженер, зам. главного инженера), работники ТБ, специалисты, курирующие эти рабочие места, виновные рабочие.

Премия не начисляется вновь принятым работникам до сдачи экзаменов по технике безопасности, а также работникам, не сдавшим экзамены в установленные сроки.

Премия начисляется на должностной оклад с учетом доплат, выплачиваемых в установленном порядке, работникам за фактически отработанное время и состоящим в списочном составе на момент выплаты премии.

Работникам, Уволенным по уважительным причинам (окончание срока индивидуального трудового договора, сокращение штатов, уход на пенсию, по

состоянию здоровья, призыв на военную службу, смерть работника) премия выплачивается за фактически отработанное время в данном учетном периоде.

Временные работники по настоящему положению не премируются.

Так, например, рабочие непосредственно обеспечивающие надежную работу оборудования, при отсутствии вынужденных отключений и ограничений потребителей энергии по причине аварий и нарушений нормального режима работы оборудования премируются в размере до 40% к тарифной ставке. Качество выполняемых работ определяется отсутствием аварий и брака в работе по вине ремонтного персонала на всем отремонтированном оборудовании в течение срока его работы между плановыми ремонтами и отсутствием на отремонтированном оборудовании по вине ремонтного персонала в течение месячного срока отклонений от заданных технико-экономических показателей (норм присосов, вакуума и т. д.).

Важным вопросом построения премиальной системы является установление ставок премиального вознаграждения. Здесь заложена материальная заинтересованность работника в выполнении показателей премирования.

Премирование работников управления предприятия производится по результатам работы предприятия в целом, а работники основных производственных цехов (участков) премируются по показателям работы цеха (участка). При отсутствии в основном производственном цехе (на участке) показателей по себестоимости продукции премирование работников цеха (участка) производится по показателям экономии за счет важнейших элементов себестоимости единицы продукции (расход материалов, заработной платы, энергии и др.).

Задержки по выплате заработной платы не бывает. За дополнительно внесённый вклад работникам выплачивается премия, как и ко дню энергетика и к юбилейным датам трудовой деятельности работника (50-летие, выход на пенсию и т.д.)

За выполнение работ в сверхурочное время работникам выплачивается 1,5 ставки среднемесячной заработной платы за каждый час, отработанный сверх норматива.

Заработок за такие выполненные работы доходит до 30 тысяч тенге в месяц.

На предприятии полностью обеспечен социальный пакет, выплачиваются пособия по больничным листам, оплачивается проезд в отпуск, другие гарантии.

Обеспечены все (или большинство) условий для работников на предприятии, в том числе:

- 100-процентная обеспеченность шкафами для переодевания, душевыми;
- Санитарными узлами, согласно санитарных норм;
- Оборудованы рабочие места инструментом, защитными средствами, медицинскими аптечками;
- Проезд на работу и с работы производится транспортом предприятия;
- За предприятием по договору закреплён участок медицинской помощи в поликлинике №2;

- В перерыве и после работы работникам предоставляются комнаты отдыха, где можно отдохнуть, поиграть в настольный теннис, бильярд, домино, шахматы и др.;
- На предприятии действует рабочая столовая, где цены за полноценный, калорийный обед из 3-х блюд составляет 100-150 тенге ;
- Для обучение в техникумах и институтах по профилю деятельности фирмы предоставляются оплачиваемые отпуска для занятий и сдачи экзаменов и зачётов.

2.3 Анализ системы управления персоналом в АО «Павлодарэнергосервис»

В социально-психологическом аспекте к определяющим особенностям можно отнести разобщенность объектов ПЭС на значительной территории и связанные с этим для большинства ремонтно-эксплуатационного персонала постоянный разъездной характер работ, относительную территориальную изолированность одних категорий работников от других, высокую степень ответственности (моральной и материальной) за надежность электроснабжения, постоянную работу в условиях повышенной опасности. Кроме того, необходимо учитывать особенности производственно-хозяйственной деятельности и особенности взаимоотношений внутри каждого конкретного производственного коллектива, взаимоотношение отдельных руководителей коллективов между собой.

Персоналу электрических сетей, особенно работникам линий и районов распределительных сетей, приходится круглогодично заниматься тяжелым физическим трудом в самых неблагоприятных погодных условиях, на открытом воздухе. На такую работу в настоящее время персонал, особенно молодежь идет неохотно, и это создало целую проблему обслуживания линий электропередачи. Решение этой проблемы заключается прежде всего в сокращении объемов тяжелых и вредных работ (таких, как окраска и антисептирование опор в полевых условиях, нанесение и снятие гидрофобных паст и др.), а также в постоянном совершенствовании средств механизации тяжелых и трудоемких работ, создании благоприятных условий работы на трассах ЛЭП.

Расстановку и профессиональную адаптацию работника в коллективе обычно организуют так, что работника назначают на должность со строго очерченными обязанностями, с ясными требованиями к профессиональным и личностным качествам. Руководящий персонал формируется по принципу команды, предполагающий совместимость, взаимную дополняемость и нацеленность на групповую работу. Такой подход порождает инициативу, создает благоприятную организационную и психологическую среду, усиливает сплоченность малых групп, развивает взаимопомощь и соревновательность, повышает престиж производительной работы. При рассмотрении вопроса о продвижении работника по служебной лестнице учитывается не только его опыт, достигнутые результаты и мнение вышестоящих руководителей, но и самооценка самим работником возможности профессионально-

квалификационного роста. Совершенствование квалификации работников может происходить как по вертикали, так и по горизонтали, т.е. предоставляется возможность выполнять обязанности коллег одинакового уровня в данном и смежном подразделении, нижестоящих работников, определенной части функций непосредственного руководителя. Широко развито продвижение молодых и перспективных сотрудников по служебной лестнице, которые могут получить высокие должности.

Вторым направлением решения этой проблемы является разработка действенной системы материального и морального стимулирования работ на линиях электропередачи, воспитание у персонала предприятия и населения чувства уважения к героической профессии линейщиков-верхолазов, иногда по нескольку часов в мороз и ветер ремонтирующих поврежденную линию, чтобы дать людям свет и тепло. Для этого надо использовать все средства массовой информации: центральную и местную печать, телевидение и радио. Вместо этого, к сожалению, на отдельных предприятиях этот персонал привлекается к выполнению погрузочно-разгрузочных и земляных работ, не связанных с эксплуатацией линий, что еще больше усугубляет положение.

Очень важно, чтобы по каждому вопросу принималось конкретное, нерасплывчатое решение, способствующее ликвидации возникшей конфликтной ситуации. Быстрейшая реализация критических замечаний и предложений, высказанных на собраниях, способствует устранению какого-либо «узкого места» в работе трудовых коллективов и, кроме того, повышению общественной активности работников ПЭС.

В процессе практической и теоретической подготовки руководителей следует, таким образом, сосредоточить внимание как на профессиональной подготовке, так и на выработке определенных личностных и деловых качеств, от которых в значительной степени будет зависеть эффективность управления. К необходимым личностным качествам руководителя следует в первую очередь отнести: моральную устойчивость, честность и принципиальность; умение создать спокойную обстановку в коллективе, поддерживать сознательную дисциплину среди подчиненных; способность чутко относиться к подчиненным и обеспечить индивидуальный подход к каждому; способность заражать энергией и мобилизовать подчиненных словом и примером; тактичную требовательность; эмоциональную сдержанность; чувство юмора; умение выражать свои мысли четко и доступно; умение ставить общественные интересы выше личных; способность объективно оценивать людей, правильно воспринимать критику.

Важнейшие деловые качества руководителя состоят в способности оперативно принимать правильные решения, быстро переключая внимание с одного объекта на другой; стремлении советоваться с подчиненными при решении важных для коллектива вопросов; умении распределять задания в соответствии с возможностями исполнителей; желании предоставить подчиненным свободу творчества и эксперимента; способности действовать самостоятельно с обоснованным риском.

Важным социально-психологическим фактором является создание на предприятии условий для постоянного повышения общей и технической

квалификации, а также для повышения культурного уровня. Установление хорошего делового контакта предприятия с учебными заведениями, создание собственной базы для производственно-технического обучения, товарищеская помощь обучающимся без отрыва от производства и создание перспективы для роста учащимся-производственникам способствует закреплению кадров на производстве, сплоченности и духовному росту коллектива.

Ещё одной мотивацией является возможность проявления своих способностей – реальная возможность служебного роста, овладение смежными и другими профессиями; и не исключается возможность перехода на более высокие должности на другие предприятия (а предложений бывает много).

Проведение коллективных мероприятий на фирме, организация культурного отдыха на природе, всё это направлено на объединение коллектива и дополнительной мотивации.

Итак, мотивация трудовой деятельности является важным фактором всей системы управления персоналом.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГОСЕРВИС»

3.1 Совершенствование подбора, расстановки и мотивации персонала

Основой анализа социально-психологического климата в различных коллективах ПЭС являются данные оперативной и статистической социальной информации: выполнение коллективами плановых заданий, общественная активность, количество различных нарушений, обращение с письмами и жалобами и т. п. Однако администрация ПЭС и руководство общественных организаций не должны ограничиваться лишь сбором и анализом формальной информации, а периодически встречаться с коллективами всех структурных подразделений. С одной стороны, до производственных коллективов решения руководства ПЭС по отдельным аспектам производственно-хозяйственной деятельности могут доводиться в трансформированном, «сглаженном» виде. В то же время многие производственные и социальные проблемы трудовых коллективов доводятся до администрации и общественности ПЭС также в трансформированном виде. Это делается, как правило, непринципиальными руководителями служб и отделов, которые подвергаются критике за свою бездеятельность или серьезные упущения в работе. Поэтому встреча с трудовыми коллективами позволяет выяснить социально-психологический климат коллектива, разъяснить стоящие перед ПЭС проблемы, попытаться найти с помощью конкретного трудового коллектива пути решения этих проблем. Необходимо подчеркнуть важность скорейшего рассмотрения и разрешения конфликтных социально-психологических ситуаций. Опыт управления ПЭС показывает, что недооценка этого принципа может привести к ухудшению социально-психологического климата в коллективе, к снижению эффективности деятельности ПЭС.

Использование в управлении коллективом ПЭС социально-психологических методов должно, прежде всего, основываться на комплексном (системном) анализе социальных и психологических факторов, связанных с особенностями производственной деятельности ПЭС, его различных структурных подразделений, групп и профессий, а также факторов, обусловленных влиянием внешней среды.

Особенно важно учитывать социально-психологические факторы при выборе кандидатур руководителей структурных подразделений и общественных организаций. Очень важно для общей социально-психологической обстановки в коллективе, если мастера или начальника РЭС рекомендуют, исходя из его моральных и деловых качеств. Самым лучшим вариантом является выдвижение на должность руководителя бригады или участка неформального лидера этого коллектива, отвечающего всем основным требованиям. Наоборот, если выдвижение производится с нарушением принципа социальной справедливости и на должность руководителя выдвигается удобный работник или работник, которого надо лучше пристроить, это сразу вызывает возмущение и психологическое противодействие коллектива.

При выборе руководителей вновь созданных структурных подразделений ПЭС или при замене руководителей следует учитывать особенности характера руководителя, социально-психологический настрой коллектива и многие другие факторы. Например, если в каком-либо подразделении низок уровень трудовой и производственной дисциплины, в это подразделение следует рекомендовать принципиального, требовательного, волевого руководителя.

Социально-психологические факторы следует учитывать и при комплектовании ремонтно-эксплуатационных, оперативно-выездных бригад, служб и отделов. Как правило, в условиях территориальной разобщенности объектов ПЭС и особенностей ремонтно-эксплуатационного обслуживания такие бригады относительно малочисленны. В этих условиях большое значение имеет правильное решение проблемы психологической совместимости. Например, если в бригадах или среди коллективов небольших поселков при подстанциях возникают конфликтные ситуации, их надо решать как можно быстрее. Личные взаимоотношения в таких коллективах постепенно начинают переноситься на производственные, что приводит к падению дисциплины, нарушениям правил общественного порядка в быту и в конечном итоге к ущербу общему делу. Лучше, конечно, зная темперамент и интересы отдельных работников, пытаться решить эту проблему в процессе создания коллективов (при подборе персонала для обслуживания новых подстанций, при создании централизованных бригад и т. п.), но если этого не получилось, обратить особое внимание на коллективные воспитательные меры. Если и это не дает результатов, следует переводить из бригады работников, отрицательно влияющих на дееспособность остальных.

Особо следует остановиться на взаимоотношениях руководителей с подчиненными. Наиболее трудным участком этой работы является работа мастеров, которые непосредственно руководят производственными коллективами. Администрация и общественные организации особенно тщательно должны готовиться к выбору мастеров, рекомендуя на эту должность работников, имеющих достаточную профессионально-техническую квалификацию, хороших организаторов и воспитателей. У мастеров, пользующихся авторитетом и поддержкой членов своей бригады, производственные успехи всегда лучше. Наоборот, заносчивые и грубые мастера, не считающиеся с мнением коллектива, не умеющие найти индивидуальный подход к членам своей бригады, особенно молодым рабочим, не могут рассчитывать на хорошие достижения. В таких бригадах высока текучесть кадров, низкая трудовая и производственная дисциплина.

В 2005 г. нами совместно с отделом кадров проводилась аттестация службы ПС. Она не только позволяет руководителю узнать, что на самом деле представляют собой их сотрудники, как они используют свое рабочее время и отрабатывают ли свою зарплату, но и решить проблему баланса стимулов в каждом индивидуальном случае. Система аттестации позволяет руководителю ближе и подробнее узнать, что можно получить от конкретного работника, подходит ли ему данный вид работы или что надо изменить при неудовлетворительной ситуации.

Например, размышляя о какой-либо работе необходимо учитывать следующее:

- Насколько работа экстравертна — имеет дело с людьми, ответами по телефону, посещением собраний, заботой об общественных связях, — и насколько она интровертна — работа в одиночку, без контакта с коллегами или другими людьми?

- Насколько работа относится к типу S — имеет дело с осязаемым, немедленным результатом. использует практические навыки; и насколько она связана с типом N, то есть требует целостного взгляда на ситуацию, проект, систему, установления связей между несколькими идеями, проектами, людьми?

- Насколько работа связана с типом Т, то есть включает объективное, не зависящее от личности принятие решений, аналитический подход к тому, что надо сделать, независимо от того, что думают или чувствуют другие; и насколько работа относится к типу F — то есть включает межличностную динамику и принятие решений, которые способствуют личной и групповой гармонии?

- Насколько работа относится к типу J — определение крайних сроков, организованность, пунктуальность, ответственность, и насколько — к типу Р — подразумевает незапланированные обстоятельства, реакцию на все происходящее, в том числе на непредвиденные обстоятельства.

Основой метода расстановки кадров является разработки соционики. Профессиональные возможности каждого типа представлены ниже:

ESTJ (Штирлиц, Администратор) : лучше всего ЛСЭ может реализовать свои возможности в любой практической деятельности. Способен хорошо организовывать производство, быть умелым администратором. Однако ему важна при этом общая стабильность ситуации, предсказуемость развития событий. Очень успешно ЛСЭ справляется с военной службой, часто прекрасный офицер. Его способности находят отличное применение в органах охраны правопорядка, сил, структурах, он может также реализовать себя в спорте, хороший тренер.

ISTP (Габен): наиболее подходящий род занятий для СЛИ – любая практическая индивидуальная деятельность. Он мастер своего дела, любит работать самостоятельно в небольшом коллективе. Не стремится к руководящей деятельности, если же оказывается в роли начальника – действует спокойно без нажима. Хорошее ощущение физического состояния может помочь ему в работе медика, не чужд СЛИ и занятием спортом, чаще – индивидуальными видами. Среди СЛИ встречаются и люди искусства – художники, музыканты, артисты. Часто СЛИ хорошие преподаватели.

ESTR (Жуков, Организатор).

СЛЭ – прекрасный прекрасный организатор любого масштаба, чем бы он ни занимался: наукой, искусством, медициной. Он также легко реализует свои способности в любой силовой структуре, на военной службе, в разведке. Очевидно, бойцовские качества СЛЭ находят свое применение и в спорте.

ISTJ (Максим Горький, Систематик).

ЛСИ незаменим везде, где требуется четкое, неукоснительное соблюдение инструкций, правил, технологических нормативов. Он – идеальный работник,

например, в фармацевтической промышленности, который способен наилучшим образом проявить себя там, где ошибки недопустимы. Прекрасный работник на конвейере, в издательской деятельности. Среди ЛСИ много отличных математиков, программистов, диспетчеров, делопроизводителей. Часто людей этого типа привлекает и служба в армии, им импонирует четкая армейская структура со сквозным подчинением и нормами ответственности.

ENTJ (Джек Лондон, Предприниматель).

Умение почувствовать малейшие изменения ситуации, быстрая реакция, инициатива, практицизм в сочетании с творческой жилкой делают его хорошим предпринимателем, менеджером. Он способен эффективно организовать дело, что удастся ему особенно хорошо в нестабильной ситуации. Он легко находит свое место в любом исследовательском коллективе – прекрасный экспериментатор, рационализатор, изобретатель. Способность приносить в деятельность элементы игры привлекает к нему детей, поэтому он оказывается любимым воспитателем.

INTP (Бальзак, Критик).

Способности ИЛИ находят себе применение везде, где требуется стратегический прогноз. Это может быть и политика, и сфера финансов, и военное дело. Представители этого психотипа успешно могут реализовать себя также и в научной работе, часто они являются дальновидными руководителями крупных подразделений, определяющими перспективную направленность развития своего предприятия. Их могут интересовать как технические науки, так и естественно научные направления, философия, искусство.

ENTR (Дон Кихот, Искатель).

Наиболее ярко проявляются способности ИЛЭ в научной работе, в фундаментальных исследованиях. Представителям этого психотипа как никому иному удастся стать начинателями новых направлений в науке на основании синтеза, казалось бы далеких друг от друга областей знаний. Некоторые представители ИЛЭ могут также работать в сфере бизнеса, коммерции, чаще – в производстве интеллектуальной продукции, например, в книгоиздании.

INTJ (Робеспьер, Аналитик).

ЛИИ обладает всеми данными для исследовательской аналитической работы. Умение найти общие закономерности явлений окружающего мира, создать четкое теоретическое описание их – все эти качества находят применение в любой научной лаборатории. Способность разобраться в запутанных и сложных вопросах, увидеть проблему в целом и четко изложить понятое делает ЛИИ хорошим преподавателем и методистом.

Среди ЛИИ также встречаются люди искусства, чаще всего музыканты, предпочитающие серьезную музыку.

ESFJ (Гюго, Энтузиаст).

Наиболее полно могут реализовываться сильные стороны ЭСЭ в сфере услуг. Работа с людьми им очень нравится: объяснять, помогать, советовать, любезно отвечать на все, подчас не очень корректные требования клиентов – вот неполный перечень достоинств ЭСЭ как работника сервиса. В сфере бизнеса им наиболее удаются дела, связанные с налаживанием контактов.

ENFR (Гексли, Инициатор).

Благодаря нетривиальности мышления представители ИЭЭ могут реализовать себя в научной работе, с легкостью предлагая неожиданный взгляд на проблему. Однако кропотливый труд и последовательный анализ – не для них. Благодаря умению перестраиваться, предвидеть возможности такой человек незаменим в предпринимательской деятельности, в организации нового дела, в рекламе, в журналистике... словом там, где на первом месте – азарт, любопытство ко всему новому, умение наладить контакты. Некоторые представители ИЭЭ успешно работают психологами.

ESFP (Наполеон, Лидер)..

Для людей этого психотипа наиболее подходящими являются профессии, в которых необходимо общение с людьми на всех уровнях. Это и политическая деятельность, и служба в армии (непреренно как можно в более высоком чине), это и юриспруденция, артистическая деятельность, преподавание в школе, и в вузе, коммерция, работа секретаря. Хотелось бы предостеречь людей этого психотипа только от выбора научной деятельности, особенно в области теоретических дисциплин.

ISFJ (Драйзер, Хранитель).

ЭСИ – прирожденный работник социальной сферы. Он прекрасно реализует свои способности в медицине, в уходе за слабыми и немощными, в любой хозяйственной деятельности. Он как правило любит животных, сельскохозяйственные работы, находит себе достойное место в рядах армии. Отличный наставник и воспитатель молодежи, умеющий создать хорошие бытовые условия для своих подчиненных. Здесь он не рвется в начальники, а скорее стремится обеспечить прочный тыл.

ENFJ (Гамлет, Артист).

Наиболее эффективно применение способностей ЭИЭ в тех областях деятельности, где требуется увлечь аудиторию. Это прежде всего театральные подмостки. Наибольшее число великих артистов принадлежит именно к этому психотипу. ЭИЭ прекрасный педагог, артистичный и вдохновенный. Многих людей этого типа привлекает также и политика – возможность управлять эмоциями толп людей на площадях. Часто ЭИЭ обладают литературным даром, музыкальностью, любовью к живописи, изобразительному искусству, танцам, и все эти виды деятельности удаются ему наилучшим образом.

Хорошее ощущение внутреннего мира человека приводит некоторых в ряды психологов – и здесь их деятельность может быть достаточно стабильной.

INFP (Есенин, Лирик).

Самое подходящее занятие для ИЭИ – любая гуманитарная деятельность. Это могут быть занятия музыкой, искусствоведение, экскурсионная работа, ведение телевизионных и радиопередач, интервью и т. д. Также встречаются представители этого психотипа, успешно работающие в области математике. Однако надо помнить, что для ИЭИ противопоказана производственная и хозяйственная деятельность.

ISFP (Дюма, Посредник).

Самая подходящая деятельность для СЭИ - сфера услуг в самом широком смысле этого слова. Среди людей этого типа можно встретить и великолепных артистов, музыкантов, художников, они могут успешно заниматься медициной,

преподавательской деятельностью. СЭИ могут хорошо реализовать свои возможности также в области дизайна, моделирования одежды, в кулинарии.

INFJ (Достоевский, Гуманист).

Наилучшим образом способности ЭИИ могут быть реализованы в области духовных знаний, религии, просветительства. Он может быть и педагогом-наставником, особую тягу ЭИИ испытывает к психологии. Многие представители этого психотипа реализуют себя в искусстве, однако это редко бывает актерская деятельность, им трудно выступать перед большой аудиторией; скорее - преподавание в области гуманитарных наук, искусства.

Алгоритм оценки.

Целью аттестации являлось определение качественных характеристик персонала, ресурсов повышения эффективности деятельности, перспективы использования работников, определения направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки сотрудников службы ПС.

Для получения информации, необходимой для анализа социально-психологического состава работников службы ПС использованы в сочетании три метода:

- наблюдения;
- собеседования (интервью)
- тестирование.

В ходе аттестации определялись:

- результаты производственной деятельности работников (на основании оценок руководителя);
- уровень теоретических знаний;
- личностные качества работников;
- мотивационные приоритеты работников в производственной деятельности;
- социально - психологический климат в коллективе;
- неформальная структура коллектива;
- причины аварий по вине персонала.

Это позволило решить следующие задачи:

- выявить наиболее перспективных работников;
- получить информацию для формирования групп обучения;
- получить первоначальную информацию для формирования резерва;
- выявить сотрудников, целесообразность использования которых в занимаемой должности требует рассмотрения;
- получить информацию для выработки необходимых предложений по улучшению работы каждого аттестуемого и в целом по службе;
- снижение травматизма и аварийности.

Теоретические тесты разрабатывались в отделе кадров на основе создаваемой профессионально - квалификационной модели (в части необходимых знаний).

Личностные качества определялись психологическими тестом, разработанным И. Вайсбандом (таблица 5) также в рамках мероприятий по созданию и совершенствованию профессионально-квалификационной

модели, профессионально - важные качества для работников аттестуемой службы определялись путем экспертного опроса руководителя службы.

Таблица 7

Тест поэтапный (составлен И. Вайсбандом)

Тест поэтапный (составлен И. Вайсбандом)					
Безмятежность, свобода от обязательств, непринуждённость, воля, победа, сила, случайная удача, приспособление к меняющемуся миру, способность уловить новые тенденции, заметить предоставляющиеся возможности, непредсказуемость и импульсивность решений, любознательность, гибкость и переменчивость суждений, мягкие, кошачьи движения, подъёмы и спады настроения	Перспективные возможности, воображение, фантазия, новые сложные задачи, теоретизирование, абстракция, изучение и познание нового, глобальный взгляд на мир и на будущее	Энтузиазм, азарт, увлеченность новыми начинаниями, их популяризация	Вдохновляющие идеи, интерес, а не выгода, перспективы		
		Мягкость, воображение, фантазия, тонкость и глубина анализа, точность прогноза	Талантливость, восхищение, желание помочь		
			Скептическое предвидение, беспристрастность		
			Эмоциональное предчувствие, мир удивителен и прекрасен		
	«Здесь и сейчас!», конкретность, реализм, звуки, краски, запахи, всё вижу, слышу, готов реагировать, пронзительное ощущение окружающего, внимание на практику	Воля и целеустремлённость, настрой на победу, не считаясь с преградами	Стратегия победы, действие		
			Упоение властью, дерзостью, силой		
		Внимание, тонкое эстетическое понимание природы и искусства	Холодное упорство, правота, вкус		
			Тёплая доброжелательность, мир и покой		
	Планомерное продвижение, заблаговременная подготовка, довести начатое дело до конца, сделать и полюбоваться результатом, постоянство мнений, ответственность за свои решения, последовательность в действиях, аккуратность, чёткие движения, систематическая работа	Разум, логика, анализ, интеллект, мышление, техника, производство, мозг, объективный мир и его законы	Действие, умение планировать, строить, совершать разумные поступки	Романтика преодоления, эксперимента	
			Анализ, ясное логическое мышление, познание, раздумье	Борьба с хаосом, порядок, закон	0
Справедливость, изобретение, истина				1	
Трезвый реализм, разум, внедрение				2	
Чувства, понимание людей, их потребностей, отношений, эмоций, общение, симпатии, доброта, любовь		Буря страстей, нежелание утаивать свои чувства и эмоции	Романтическая трагедия, судьбы мира	3	
			Пламенность и радушие, работа и порядок	4	
		Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека	Сочувствие, вся людская боль	5	
			Неприятие зла, чистота, нежелание ждать	6	

С руководителем службы проводились собеседования с целью определения критериев результативности профессиональной деятельности и функционального распределения задач и обязанностей.

Выявление наиболее перспективных работников осуществлялся на основе:

- анализа возрастной, образовательной структуры подразделения;
- результатов экспертной оценки;
- психологических исследований;
- социометрии;
- результатов теоретического тестирования.

Формирование групп обучения осуществлялось на основе:

- результатов экспертной оценки;
- анализа возрастной, образовательной структуры подразделения;
- результатов теоретического тестирования.

Для формирования резерва из аттестации использовались:

- анализ возрастной, образовательной структуры подразделения;
- результаты экспертной оценки;
- результаты психологических исследований.

Выявление сотрудников, целесообразность использования которых в занимаемой должности требует рассмотрения, осуществлялось на основе:

- анализа образовательной структуры подразделения;
- результатов экспертной оценки;
- психологических исследований;
- социометрии.

Для получения необходимых предложений по улучшению работы каждого аттестуемого и в целом службы ПС использовались:

- результаты экспертной оценки;
- результаты психологических исследований;
- данные социометрии;
- результаты теоретического тестирования;

- данные исследований мотивационных приоритетов работников в производственной деятельности.

До начальника отдела доведены документы, содержащие информацию по его подразделению. Персональные итоги аттестации доведены до каждого аттестуемого.

Результаты оценки.

В аттестации приняли участие 30 работников службы ПС. Из них: 1 начальник службы, 2 замначальника, 1 старший мастер, 4 мастера, 3 инженера, 14 дежурных электромонтёров, 6 электрослесаря, 1 электромонтёр-релейщик, 1 аккумуляторщик.

Возрастная структура.

- До 25 лет-11%
- От 25 до 30 лет-11%
- От 30 до 40 лет - 22%
- От 40 до 50 лет - 45%
- От 50 до 55 лет - 11%

Образовательная структура.

- Высшее техническое - 62%
- Неполное высшее техническое - 6%
- Средне - техническое - 21%
- Средне - специальное - 11%

Необходимость знаний в области энергетике считается приоритетной среди сотрудников, среди руководителя и его заместителя обязательна. Подбор по этому критерию или развитие в этом направлении ведется.

Управление (руководитель службы).

Возрастная и образовательная структура руководителя аналогична структуре службы. Руководитель в возрасте от 40 до 50 лет, что характерно для всех служб предприятия. Руководитель имеет высшее образование. Социотип – ISFR, что соответствует занимаемой должности.

Работа с персоналом.

Внутри самой службы ещё не сложилась система ротации кадров или развития карьеры. Назначения не носят планового, подготовленного характера. Поэтому достаточно благоприятная возрастная структура в целом не свидетельствует о благоприятной ситуации при подготовке резерва и развитии сотрудников.

Результаты оценочного этапа аттестации были приведены в рейтингах выраженности профессиональных, организаторских, коммуникативных и личностных качеств. Результаты использованы при определении наиболее и наименее перспективных сотрудников, состава групп для обучения и определении сотрудников, обладающих высоким лидерским потенциалом.

Результаты психологического тестирования.

Результаты целесообразно учитывать в первую очередь при рассмотрении конкретных кандидатур. При выводах по оценке сотрудника будут учитываться не только его актуальные достижения, которые при определенных обстоятельствах могут быть занижены, но и имеющийся потенциал.

Результаты социально-психологического исследования:

- Темперамент NT(концептуалисты)-17%
- Темперамент NF(идеалисты)-11%
- Темперамент SI(традиционалисты)-46%
- Темперамент SP(реалисты)-26%

По результатам исследования основанного можно сделать вывод о том, что, в целом, социально-психологический климат службы соответствует производственно-организационному профилю энергопредприятия.

Полученные результаты применялись и могут применяться в дальнейшем для формирования групп обучения, ротации сотрудников, и других направлениях работы с персоналом. За счет перемещения кадров и более осознанного приема сотрудников в 2005 году была снижена доля идеалистов (NF) с 11% до 4%, это в свою очередь привело к снижению травматизма и уменьшению аварий в энергосистеме, что показано в таблице 8.

Таблица 8

Обзор аварий и случаев производственного травматизма (2002 – 2005 гг.).

	2002 г.	2003 г.	200 4 г.	5 месяцев 2005 г.
Отказы первой степени.....	----- --	----- ---	1	----- ---
Отказы второй степени.....	91	120	127	63
из них по вине персонала:	3	5	6	1
Количество несчастных случаев.....	2	3	3	1
Из них со смертельным исходом:.....	2	2	2	----- ---
Недоотпуск электроэнергии, тыс. кВт/час	7766,2	8151,3	9120,1	2049,5

При рассмотрении статистических результатов четко просматривается тенденция распределения выраженности качеств по нормальному распределению. Средним уровнем выраженности качеств руководителя обладают примерно 11 -15 % работников. Высоким уровнем выраженности качеств - порядка 11 %. Средним уровнем выраженности перспективности обучения обладают примерно 45% работников, выше среднего - 30% и высоким - 20%. Средним уровнем готовности к нововведениям обладают примерно 54% сотрудников, выше среднего - 35% и высоким - 11%.

3.2 Рекомендации по созданию эффективной системы мотивации работников предприятия

Проанализировав ситуацию с мотивацией и стимулированием сотрудников предприятия на АО «ПЭС» можно сказать, что в целом руководство компании прикладывает мало усилий для того, чтобы сотрудники предприятия чувствовали себя нужными своему предприятию. Однако надо всегда помнить, что любая программа может дать сбой, если не учитывать особенности отдельных сотрудников. Мотивировать человека, который ценит покой и стабильность, возможностью решать сложные задачи на свой страх и риск так

же нецелесообразно, как и мотивировать активного предприимчивого человека надбавкой к зарплате за выслугу лет.

Ясно, что любые системы, в том числе и система мотивации, разрабатываются и внедряются в русле общей стратегии организации. Следует помнить, что сама стратегия реализуется на конкретных рабочих местах. Необходим баланс между интересами организации в целом и отдельных сотрудников.

Система мотивации должна корректироваться и доводится до сведения каждого сотрудника линейными менеджерами. От подхода линейного менеджера во многом зависит, станет ли предлагаемая система мотивирующим фактором.

Каждому руководителю, который заботится о своем персонале надо всегда помнить:

- не может быть системы стимулирования, мотивирующей всех сотрудников одинаково;
- конкретная система стимулирования должна разрабатываться для конкретного человека или конкретной группы людей со сходными доминирующими потребностями (либо общая система должна индивидуализироваться);
- мониторинг доминирующих потребностей и мотивации персонала – необходимое звено деятельности и святая обязанность HR директора (неважно, делает он это «строго научными методами, беседует с сотрудниками индивидуально, входя с ними в доверительный контакт, или смотрит открытыми глазами, настраивает слух на самый чуткий диапазон и ловит «эмоциональные колебания», участвуя в разговорах в курилке, буфете и т.д.).

Стимулом для искателя является стремление к уникальности. Поэтому необходимо, чтобы работа была интересной, давала возможность личностного роста, саморазвития. Еще лучше, если это будут поисковые, единственные в своем роде разработки. Поручая такого рода работу Искателю, необходимо донести до него, что только он, благодаря своему уму, эрудиции, прозорливости, уникальности может ее выполнить. После выполнения работы – похвалить в том же ключе, отметить его неординарные способности. Постараться поскорее подобрать новую, еще более интересную работу, так как с потерей новизны Искатель быстро теряет интерес к делу. Если он чего-то не довел до конца, сделал не так, как было намечено, или некачественно (часто это конкретная, рутинная часть работы), лучше всего «закрыть на это глаза», поручить доводку и оформление другому специалисту.

Сам Искатель не умеет постоянно следить за своим внешним видом, здоровьем. Это проходит как бы мимо его внимания. Хорошо, если кто-то другой заботится об устройстве его рабочего места, проявляет внимание к его внутреннему состоянию и помогает его улучшить, - это его расслабляет, снимает возбуждение и напряженность.

Активизировать Искателя могут: проявляемый по отношению к нему мягкий юмор, подшучивание, ненавязчивые вопросы, имеющие целью привлечь внимание к самому себе.

Стимулом для Посредника является благосостояние, то есть возможность жить «не хуже других», создать на заработанные деньги комфортную, удобную обстановку дома. Материальный достаток также дает чувство стабильности и уверенности в завтрашнем дне. Поэтому никогда не

следует поручать Посреднику ту работу, за которую вы не можете заплатить по заслугам. Ему не важны чины и звания: он не стремится обременять себя излишней ответственностью. Спокойная, пусть даже рутинная работа, которую он выполнит легко и артистично и за которую получит то, что причитается – идеал Посредника. Так как Посредник является конкретно мыслящим типом, для него важны хорошие условия труда, рабочее место должно быть хорошо оборудовано, удобно. Он и сам сможет об этом позаботиться, только не препятствуйте ему.

Посредник не всегда разбирается, что, когда и в каком порядке следует делать, поэтому вам придется самому контролировать последовательность его действий, сроки сдачи работы. А также следить за тем, чтобы он не игнорировал неинтересную для него, но важную часть работы (чаще всего это предварительная экспертиза задуманного дела, а также трудоемкие операции). Лучше если вы сделаете это сами вместо него.

Стимулом, который движет Энтузиастом, является достижение высокого эмоционального статуса в группе. Он хочет быть хорошим для всех, для того, чтобы иметь возможность оказывать эмоциональное влияние. По этой причине стремится понравиться собеседнику, помочь ему в чем-то.

Поэтому при взаимодействии с Энтузиастом вам прежде всего необходимо продемонстрировать хорошее отношение к нему, то, что вы несомненно цените и уважаете его мнение. Дайте ему высказаться до конца, так как Энтузиаст – тип напористый, и если он вошел в возбужденное эмоциональное состояние, вам вряд ли удастся переубедить его сразу (нужно некоторое время, чтобы он «остыл» и смог трезво порассуждать, изменить свои взгляды). Вы можете только несколько ослабить эмоциональный прессинг, сохраняя сами уравновешенное состояние и уточняя детали спокойными наводящими вопросами. Он может делать любую, даже неинтересную. Но нужную работу с хорошим качеством, если вы сумеете объяснить ее полезность и перспективы развития дела в дальнейшем. Так как Энтузиаст – конкретно-мыслящий тип, для него немаловажна хорошая оплата и удобные условия труда. Хотя некоторое время он может и просто помогать вам, если вы – «хороший человек».

Оптимальным для Аналитика является спокойный режим работы, позволяющий обдумывать логические вопросы. При этом работа должна быть интересной для него самого (лучше всего дать ему возможность удовлетворять собственное любопытство). Для него лучше всего работать независимо от других, в «своем» темпе. При этом статус, стремление выделиться, преуспеть, сделать карьеру являются второстепенными для Аналитика.

Побудить его к работе могут эмоциональные призывы о том, что его участие в ей совершенно необходимо. При этом желательно воодушевленно объяснить ему, что уже проделан огромный объем работы, но без его участия дело может зайти в тупик.

Сам Аналитик мало заботится об удобствах на рабочем месте и в быту, однако комфорт повышает его работоспособность и настроение. Поэтому если вы решите за него все проблемы обустройства, он будет вам весьма признателен. Он также не умеет добиваться и просить чего-то лично для себя,

мало внимания обращает на свое здоровье. Это может быть умный, перспективный, но совершенно «непробивной» специалист. И если вы станете периодически опекать его в этих вопросах (а он в этом очень нуждается!), он будет благодарен вам.

Наставник предпочитает творческую свободу, охотно демонстрирует свои способности. Наставником движет стремление к уникальности. Поэтому лучше всего когда работа ему нравится, дает возможность самовыражаться, проявлять пропагандистские наклонности.

Также она должна служить личностному росту, способствовать самосовершенствованию. Поэтому лучше посылайте Наставника на всяческие семинары, симпозиумы, конференции. Он любит самосовершенствоваться, а также может неплохо выступить с докладами.

Наставник любит порядок и дисциплину во всем, но самому ему трудно их создавать и поддерживать. Поэтому, если вы будете в общении с ним пунктуальны, корректны и дисциплинированы, это сильно расположит его в вашу пользу. Ему также нравятся люди, которые могут защитить его интересы, уверенно отстоять свое мнение.

Однако работает Наставник довольно сумбурно: бывает, что от него долго нельзя дождаться никакого конкретного результата, а он красиво живописует вам все сложности, возникающие при исполнении задания. Он также постарается навязать вам свою стратегию действий и удобный для него режим работы. Ни в коем случае не уступайте: разбейте всю работу на небольшие последовательные этапы, установите сроки проверки, строго требуйте самых доскональных отчетов на каждом «контрольном» пункте. Это мобилизует Наставника и сделает его работу более организованной, ведь он – человек ответственный.

Стимулом в работе для Инспектора является достижение высокого уровня благосостояния. Он качественно и надежно выполняет порученное ему дело, рассчитывая при этом, что его труд будет оплачен по заслугам. Так как Инспектор – конкретно-мыслящий тип, лучше всего поощрять его работу какими-либо премиями, ценными подарками, то есть чем-то вполне конкретным. Он любит работать в размеренном темпе, терпеть не может авралов, спешки, срочности, которые нарушают все его планы. Когда его торопят или предлагают быстро изменить способ действий, может вспылить. Ему нравится, когда поручают конкретное, не очень большое дело заблаговременно и когда можно заранее все продумать. Обычно подготавливает все инструменты, содержит их в порядке. Охотно узнает о технических новинках, способных облегчить работу.

Активизировать его к работе могут эмоциональные предупреждения о неприятностях, которые последуют, если не предпринять конкретных действий.

Он не любит, когда ему кто-то мешает качественно выполнить свою часть работы. Поэтому стремится работать так, чтобы его не отвлекали и не мешали, спокойно и независимо от других.

Стимулом, который движет Маршалом, является статус: достижение определенной ступени служебной лестницы, карьера, возможность дорого и красиво одеваться. Поэтому, если это ваш сотрудник, больше используйте его

управленческие способности, поручайте самостоятельные задания, управление другими людьми, ответственность. Если есть возможность, назначьте его на более высокую должность, если нет – придумайте престижное название для прежней. Помните, что ему гораздо легче командовать другими людьми, чем подчиняться самому. Если нет возможности присвоить ему высокую должность сейчас, подумайте об этом в дальнейшем (и пообещайте, если можно). Если Маршал не будет удовлетворен своим статусом в группе он всегда будет искать другое место, где его влияние на ход дел больше.

В деловом общении с Маршалом следует учитывать, что он стремится конкурировать с другими людьми и настроен на то, чтобы добиваться преимуществ в любом, даже незначительном деле. Поэтому лучше, если вы заранее подготовитесь к разговору, просчитаете в каких незначительных вопросах вы готовы уступить преимущество Маршалу, а где вы не согласны на компромиссы.

Добившись небольших уступок с вашей стороны в начале разговора, Маршал станет гораздо более лояльным в конце, когда вы сможете дипломатично уговорить его.

Если он мрачнеет и замыкается в себе, нужно осторожно, при помощи тактичных вопросов расспросить о причинах плохого настроения (не упорствуя, если он не хочет отвечать). Чаще всего это может быть неуверенность в завтрашнем дне, в своих возможностях или поведении окружающих. Если вы сумеете обнадежить его фразами типа «не печалься, все образуется, ведь...», он станет внутренне симпатизировать вам в дальнейшем.

Стимулом для Лирика является возможность спокойно и самодостаточно работать в «своем» темпе. Он любознателен, и если работа способствует его саморазвитию, интересна лично для него, он способен трудиться с большей отдачей. При этом лучше не обращать внимания на то, что его работоспособность неравномерна: в периоды подъемов он наверстает то, чего не сделал раньше. Лирик способен долгое время трудиться на перспективу, даже если не получает хорошего материального поощрения сейчас. Если он надеется на хорошие возможности в дальнейшем, вы можете располагать его поддержкой.

В силу высокой интуитивности Лирики часто бывают наивны, непрактичны, нереалистичны. Им бывает трудно устроить налаженный быт, обустроить рабочее место, а также постоять за себя в случае необходимости. Поэтому если вы окажете ему посильную поддержку и он решит, что вы – человек надежный и решительный и на вас можно полагаться, он может стать одним из ваших постоянных сотрудников: в силу интровертности Лирики не склонны часто менять место работы.

Лирики романтичны, аристократичны, обладают хорошим чувством юмора. Поэтому если вы способны иронично кутить, а также изредка преподносить Лирику небольшие, но изысканные подарки, - вы найдете у него максимальную поддержку и понимание.

Стимулом для Предпринимателя является стремление к уникальности. Поэтому работа должна быть увлекательна для него, давать возможность проявить изобретательность. Предприниматели также обожают учиться –

всему, что рано или поздно может оказаться полезным для дела. Поэтому если вы будете почаще посылать такого сотрудника в командировки, на семинары, симпозиумы, конференции, курсы повышения квалификации и переподготовки, он будет удовлетворен и заинтересован такой работой.

В работе с Предпринимателем следует принимать во внимание его нелюбовь к тщательной, рутинной работе. Поэтому вам следует исключить ее из круга его обязанностей, как и работу, связанную с кропотливым оформлением.

Следует также с некоторой осторожностью относиться к рискованным предложениям. Предпринимателя, уточнить есть ли достаточная материальная база у затеваемого мероприятия и кто его будет финансировать. Неплохо также поинтересоваться какие люди оказывают Предпринимателю поддержку (часто вся его «команда» – это он сам). Если он торопит вас действовать немедленно, иначе будет поздно, – это необходимо принять во внимание, ведь Предприниматели хорошо чувствуют своевременность действий. Однако сами действия следует осуществлять по принципу «один раз отмерь...», так как зачастую деловая активность Предпринимателя настолько велика, что может перерасти в суетливость. Предприниматели склонны делать намного больше того, что требуется по ситуации, вовлекая при этом всех окружающих в лихорадочную спешку. Если он горячится, проявляет нетерпеливость и нетерпимость к «волокитечкам», это следует воспринимать спокойно, ровно и доброжелательно, демонстрируя понимание и внутреннюю поддержку его затруднениям. А если вы еще будете оказывать содействие его деловым начинаниям, удерживая его при этом от рискованных действий и расходов, – ваше продуктивное взаимодействие гарантировано!

Стимулом, который движет Хранителем является достижение высокого уровня благосостояния для себя и своих близких. Это добросовестный и надежный человек, он может работать сколько нужно, чтобы обеспечить приличный доход своей семье. Ему можно поручать любую работу, требующую хорошей исполнительности, если вы сумеете ее достойно оплатить. В противном случае, не получая по заслугам, Хранитель начнет под разными предлогами отказываться от ваших заданий: как человек добросовестный он лучше не будет вообще браться за работу, нежели делать ее «спустя рукава». У сотрудника – Хранителя периодически может возникать негативное, морализаторское состояние, когда он недоволен всей своей жизнью, особенно людьми, которые его окружают. Разубеждать его в этом случае бесполезно. Лучшее всего ему может помочь интенсивная работа, которая его отвлечет. Несмотря на то, что Хранитель – один из лучших исполнителей рутинной работы, он, однако, не всегда достаточно хорошо представляет себе технологию необходимых действий. Необходимость самого действия в данный момент может вызывать у него большие сомнения. Поэтому если вы бодрым голосом объясните ему всю последовательность предстоящих шагов, а потом будете постоянно торопить в процессе работы, это поможет ему включиться в работу и преодолеть внутренние колебания. Можно также нарисовать ему картины успеха, который сулит дело в случае скорейшего его завершения.

Стимулом, который движет Политиком является достижение высокого материального и этического статуса в группе. Ему важно выглядеть эффектно, не хуже других, поэтому он много сил и средств тратит на создание имиджа преуспевающего человека. При этом стремится, чтобы вещи, которые его окружают были модными, дорогими, по возможности качественными. Он может гибко манипулировать отношениями с другими людьми, уменьшая, либо увеличивая дистанцию соответственно ситуации, нужности делового партнера, его статусу в обществе (система Д. Карнеги). При этом стремиться окружать себя влиятельными людьми, в разговоре с удовольствием упоминает знакомых, обладающих весом в обществе. По этой причине при взаимодействии с Политиком рекомендуется проявлять максимум воспитанности и тактичности, показывая этим, что вы учитываете его высокий статус. Если есть возможность, продемонстрируйте, что вы также преуспеваете в жизни (это можно сделать при помощи эффектной одежды, визиток, канцелярских принадлежностей и т. д.). Помните, что Политик делает заключение о вас, прежде всего основываясь на ваших внешних данных. Если это ваш подчиненный, ни в коем случае не используйте его на скучных малоподвижных работах, требующих тщательности и пунктуальности. Политики также не вполне успешно осваивают новую технику и новые методы работы. Им лучше поручать разнообразную снабженческую и представительскую деятельность, обеспечивающую Политика разнообразными интересными социальными контактами. Такие подчиненные плохо переносят критику своих действий, поэтому если вам все же необходимо сделать Политику замечание, его нужно сделать наедине, в предельно осторожной форме (лучше всего использовать «эзопов язык» - привести какую-либо образную аналогию ситуации, предоставив Политику возможность самостоятельно сделать вывод). Помните также, что Политики практически не планируют своих действий и слабо оценивают степень первоначального риска. Следовательно, если вы сами разработаете стратегию и технологию предстоящих действий, а Политику предстоит претворять их в жизнь, - это будет оптимальным и для него, и для вас. Он также будет благодарен вам, если вы станете предупреждать его об опасностях.

Критик – тип самодостаточный и абстрактно мыслящий. Больше всего его интересуют вопросы познавательного и общетеоретического характера. А престиж, карьера, статус, как впрочем, вся мирская суета, - это вещи, которым Критик придает мало значения. Оптимальный для него режим – это спокойная работа, не требующая больших физических усилий и спешки, дающая возможность работать интеллектуально. Постепенность – важный фактор развития его карьеры. При взаимодействии с сотрудником – Критиком следует всегда отдавать себе отчет, что несмотря на всю его компетентность и интеллектуальность, он обычно только констатирует наличие проблемы, ничего не предлагая взамен. Кроме того, его концепции часто бывают нереалистичны и чрезмерно усложнены. Он лучше любого другого способен оценить тенденции, однако производить конкретные реформы во избежание опасности вы должны сами, не рассчитывая на его участие. Как и все интуитивные типы, Критик предпочитает, чтобы все бытовые проблемы обустройства рабочего места

решал вместо него кто-то другой. Поэтому если вы будете опекать его в этих вопросах, это освободит его для более творческого труда.

Стимулом, движущим Управителем является достижение высокого управленческого статуса в группе. Короче говоря, он стремится распоряжаться всеми делами по-своему и любит, когда с его мнением считаются. Проще всего, конечно определить его на одну из руководящих должностей – у вас не будет проблем ни с подразделением, которым он руководит, ни с самим Управителем. Потому что если это рядовой сотрудник коллектива и его управленческие способности не оценены по достоинству и не нашли своего применения, он все равно будет вмешиваться в управленческие дела, даже не входящие в его компетенцию: будет советовать вам как лучше поступить, а также критиковать ваши неправильные действия. Со стороны может показаться, что у столь практичного типа не должно быть никаких проблем в жизни. Однако не смотря на всю свою организованность, деловитость и рациональность, Управитель редко бывает счастливым и удовлетворенным. Ему с трудом дается душевное равновесие и оптимистический взгляд на жизнь. Ему не дает возможности отдыхать вечная озабоченность текущими делами и завтрашним днем. Ему не приносят удовлетворения родные и близкие, так как они практически никогда не обладают такой добросовестностью и ответственностью в делах, какую бы хотел в них видеть Управитель. Можно сказать что ему мешает жить «комплекс вечного отличника», стремящегося получать в жизни только «пятерки». Поэтому единственное, что может облегчить его участь «работающего за весь социум» – это просто душевное участие, спокойное доброжелательное выслушивание его переживаний, сочувствие. Так как Управитель – тип напористый, совершенно бессмысленно переубеждать его, когда он вошел в возбужденное, негативное состояние. Нужно просто переждать этот напор, дав Управителю выговориться. А когда он уже начнет успокаиваться, его нужно душевно поугovarивать, сказать, что не все так плохо, что такое случилось и раньше, но кончилось благополучно и т. п. После того как он окончательно успокоится, его можно и покриковать, объяснив, что он сам был неправ и вел себя резко, что не все люди плохие и не всегда. Напомните ему конкретные ситуации, когда люди, о которых он плохо отзывался, были компетентны и вели себя безупречно. Управитель нуждается не только в душевной поддержке, но и в постоянном ненавязчивом воспитании, предостерегающем его от резких проявлений по отношению к окружающим.

Оптимальным для Гуманиста является такой режим работы, при котором он может заниматься любимым делом спокойно и независимо от других. Он плохо подходит для быстрого решения срочных проблем и работы в авральном темпе. По этой причине может оказаться «мальчиком для битья» в коллективе, где нужно оперативно выдавать конкретный результат. Мало пригоден он и для работы на производстве, у станка. Вместо того чтобы быстро и точно выполнить все соответственные технологии, он склонен усложнять проблему. Любимым для него является расконцентрированное философское состояние, в котором он размышляет о проблемах бытия. Если в вашем коллективе есть такой сотрудник, вам вряд ли удастся добиться от него чего-либо грубым нажимом. Он просто «уйдет в себя» и будет долго переживать. Поэтому лучше

всего предоставить ему возможность спокойно работать над какой-то узкой задачей, которая не является ключевым звеном в технологическом процессе. Повысить его отдачу в конкретном деле можно, только предварительно создав ему все условия для работы и окружив его заботливым вниманием. Если вы хотите, чтобы он выполнил все точно и в срок, напишите ему четкое задание на бумаге, подробно и заблаговременно проинструктируйте о необходимых действиях, а затем не забудьте проконтролировать, все ли он сделал.

При взаимодействии с Гуманистом помните, что это тип непрактичный и жалостливый, он может охотно помогать тем, кто его об этом попросит, даже в ущерб себе. Если вы будете ограждать его от этой деятельности и настраивать на более прагматичный лад, это оптимизирует ваше взаимодействие.

Советчиком движет стимул уникальности. Он стремится как можно больше знать в гуманитарной сфере, повышать свою компетентность, с удовольствием заниматься самообразованием. Ему нравится работа, требующая разнообразных контактов с людьми, постоянных переключений. Поэтому если вы будете поручать ему работу с клиентами, а также дипломатическое взаимодействие с партнерами или другими подразделениями фирмы, это наилучшим образом задействует его потенциал. Если вы воздадите должное уникальным способностям и знаниям Советчика, отметите их и будете прислушиваться к его советам, вы войдете к нему в доверие. Однако руководствоваться рекомендациями Советчика нужно с некоторой осторожностью. Помните, что несмотря на сильную интуицию это тип несколько непрактичный и даже инфантильный. Советчики не очень сильны в повседневных рутинных делах, требующих внимательности и тщательности. Они с удовольствием перепоручают и предоставляют эту работу любому, кто только захочет за нее взяться. Поэтому, если вы окружите Советчика заботой в конкретных делах, лояльностью к его бытовой непрактичности и терпимостью к его небрежности в мелочах – это станет важными слагаемыми вашего успешного взаимодействия. Если вы к тому же предоставите ему свободный режим работы и станете всесторонне способствовать его саморазвитию – вы будете полностью отвечать его понятиям об идеальном начальнике.

Социотип «Мастер» – большой прагматик в делах. Самый важный стимул, который включает его в работу – это благосостояние. Работать ради голой идеи, не сулящей практической отдачи и не имеющей технологий, он не станет. Кроме того, для него очень важны хорошие условия работы, под которыми надо понимать и удобное рабочее место, где все инструменты и принадлежности находятся под рукой, и благожелательное отношение со стороны сослуживцев. Мастер предпочитает работу в уютной, удобно обставленной небольшой комнате самому престижному офису, где царит постоянная спешка, толпятся посетители и нет возможности для минут расслабления. Для того, чтобы Мастер работал качественно, совершенствовал свое технологическое мастерство, не забывайте хвалить его, отмечать достижения. Хотя Мастер и не демонстративен, он любит, когда на него обращают внимание, восхищаются его сноровкой в делах. У него бывают периоды спадов работоспособности, когда он пребывает в плохом настроении. В такие минуты он нуждается в благожелательном сочувствии, активных

расспросах и вдохновляющих оптимистических советах типа: «Что ты раскис?! Ведь на самом деле ничего страшного не произошло, а завтра вообще все образуется!». И хотя он сам не придает этому большого значения, он очень нуждается в комплексной информации о других людях, их потенциальных возможностях и взаимоотношениях между ними. Если вы будете общаться с ним эмоционально и доброжелательно, чаще говорить комплименты его способностям и предоставлять ему возможность работать спокойно по своим технологиям, ваше успешное взаимодействие с ним обеспечено.

В качестве рекомендаций по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала, направленных на повышение трудовой активности работающих и повышение эффективности труда и его качества, мы хотим рассмотреть методы, которые успешно используются на других предприятиях, но еще не применялись на практике в АО «ПЭС». «Клуб 100» (можно рассмотреть и другие названия). Эту систему можно использовать как альтернативу дополнительной стимулирующей оплаты, и она позволяет привлечь внимание к работникам, которые изо дня в день делают именно то, что обязаны делать. Она представляет собой балльную систему. За год работы без прогулов начисляется 25 баллов, за год без нарушения дисциплины – также 25 баллов, за год без опозданий 15 баллов. Дополнительные баллы начисляются работникам также за поданные ими предложения по повышению производительности труда и за безаварийную работу. Работникам набравших 100 баллов вручают, например, куртку или сумку с надписью «Клуб 100». Работникам, набравшим более 100 баллов, можно предложить выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Тем работникам, которые не будут тратить заработанные за год ими баллы, могут накапливать их на своих счетах, и когда счет достигнет 600 баллов, они могут получить более ценные подарки. Также можно добавлять баллы за работу без больничных, за сверхурочную работу в связи с производственной необходимостью. Эта система повышает соревновательность между членами трудового коллектива.

Среди других стимулирующих мероприятий можно рассмотреть такие как: выделение беспроцентной или с низким процессом ссуды, например, для переезда или покупки какой-то дорогостоящей вещи. Так же в будущем возможно предоставление лучшим работникам туристических путевок оплаченных полностью за счет фирмы или со скидкой, медицинское страхование и т.д.

Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Эффективность их работы определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

Заключение

Итогом всего вышесказанного является тот беспрецедентный факт, что главным элементом организации все-таки являются ее сотрудники. Именно «персонал» составляет основную статью капиталовложений с точки зрения затрат, как по найму и обучению, так и рассматривая вопрос о поддержании деятельности персонала. Еще более важно подчеркнуть, что именно персонал в наибольшей степени определяет различие между организациями. Производительность труда в организации, которая эффективно использует своих сотрудников, может в десятки и более раз превышать производительность труда в организации, не уделяющей внимание эффективности использования человеческих ресурсов. Одним из необходимых условий претворения подобного отношения к персоналу и гарантии того, что с людьми обращаются в соответствии с декларируемыми организацией ценностями, является четкая формулировка кадровой политики организации. Она образует базис для формирования системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления человеческими ресурсами и служит отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Анализ формирования результатов исследования позволяет сформировать следующие выводы:

- Меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному строить свои отношения с персоналом и управлять им, просчитывая все будущие шаги.
- Если руководитель рассчитывает на процветание и успех своего дела, то должен уметь использовать в управлении те методы, формы и стиль предлагаемых в данной работе.

Решению многих задач и призвана помочь эта работа, так как здесь раскрыта концепция управления персоналом организации в условиях рыночных отношений. Руководителю необходимо знать, как решать проблемы, как умело и уместно использовать соответствующие технологии и методы управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью понимают адекватность используемого метода ситуации в организации. В этом смысле известные на сегодня методы, технологии и процедуры управления персоналом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персонала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации.

Практическую значимость работы может составить внедрение на предприятии АО «ПЭС» следующих предложений. Управление персоналом должно осуществляться через согласование целей между сотрудниками и руководителем. Однозначные и ясные цели, которые по возможности должны обсуждаться и согласовываться с сотрудниками при составлении планов их деятельности, учет способностей сотрудников при утверждении рабочих целей,

объяснений связи между целями работника, целями подразделений и целями предприятия в целом.

Роль и цели управления находятся в тесной связи между собой. Роль руководителя, занимающего определенную должность, представляет набор определенных поведенческих правил, меру его влияния и степень участия в целенаправленной деятельности.

Список использованных источников

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. – М., 1999.
2. Коргов А. А., Коргова М.А. Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия. – Пятигорск, 2001
3. Базарова Т. Ю., Еремива Б. Л. Управление персоналом. - М., 1998.
4. Уткин Э. А. Курс менеджмента. М., 1997.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М., 1994.
6. Марра Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. – М., 1997.
7. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М., 1993.
8. Шекшня С.В. Управление персоналом современных организаций. – М., 1998.
9. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М., 1996.
10. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. - М., 1998.
11. Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. – М., 2000.
12. Магура М. И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. – М., 2002.
13. Веснин В .Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами. – М., 2002.
14. Пугачев В. П. Тесты. Деловые игры. Тренинги в управлении персоналом. – М., 2000.
15. Журавлев П. В. Персонал: словарь понятий и определений. – М., 2000.
16. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие; 2-е изд., перераб. И доп. М. ИНФРА-М, 2000.-283с.
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер.с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. –800с.

18. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. Управление развитием организации. Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2000.- 288с.
19. Смирнова и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров. Управление развитием организации. Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000.-192 с.
20. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала.– М.: Юристъ. 1998.
21. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами. – М.: УЦ «Перспектива». 1997.
22. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом.– М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 1995
23. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 1998.
24. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы – М.: Человек и труд. 1997 №10
25. Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: Дело, 1998
26. В.В. Травин, В.А. Дятлов Основы кадрового менеджмента – М.: «Дело», 1997
27. Зайцев О. А, Радугин А. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов/Науч. редактор А.А. Радугин. –М.: Центр, 1998.
28. Дзарасов С.С. Каждому – об управлении. –М.: Мысль,1986.
29. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. –М.: Русская деловая литература, 1998.
30. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов; под ред. А.Я. Кибанова – м.: “Издательство ПРИОР”, 1998. – 512с.
31. Уткин Э. А. Управление фирмой. – М.: “Акалис”, 1996. – 516с.

32. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. Учебник для сред. спец. учеб. Заведений. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:Высш. шк., 1999. – 304с.
33. Формула личности или...А. Барсова, М.изд. «АСТ – Пресс книга» 2003 г.
34. Соционика в портретах. Е. С. Филатова, научно – издательский центр «Сибирский хронограф», Новосиб., 1996 г.
35. Искусство понимать себя и окружающих. Е.С.Филатова.изд.Дельта, СПб, 1999г.
36. Гуленко В. В. Менеджмент слаженной команды: Соционика и социоанализ для руководителей. Изд. РИПЭЛ Новосибирск 1995г.
37. Типы людей. 16 типов личности, определяющих как мы живём, работаем и любим. Креггер О., Тьюсон Дж. М. пер. с англ. Изд. «Персей»:. 1995 г.
38. Основы психотехнологии общения менеджера. Руденский Е. В. Учеб. пособие –М: изд.НГАЗиУ. 1997г.
39. Общая психология. Немов Р.С. 1т., Москва, 19987.
40. Бегство от свободы: Человек для себя. Фраим Э. Пер. с англ.-М.изд. Покнури.1998г.
41. Андреева И. В., Иванов В.Ф. Практикум по психологии. – Л., 1991.
42. Айзенк Г. Проверьте свои способности. – М., 1998.
43. Виденеев Н.В. Природа интеллектуальных особенностей человека. - М., 1992.
44. Кричевский Р. Л., Если Вы – руководитель М., 2001 г. с.196
45. Магура М. Н. Поиск и отбор персонала М., 2000 г. с. 160
46. Старобинский Э. И. Как управлять персоналом М., 2000 г. с. 317
47. Станкин М.И. Психология управления М., 2000 г. с.304
48. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения М., 2000 г. с. 240
49. Фатхутдинов Р.А. Принципы и методы менеджмента М., 2000 г. с.276

50. В. Н. Андриевский Управление предприятием электрических сетей. – М.: Энергия, 1978. – 272 с.
51. Охрана труда в электроустановках: Учебник для вузов/ Под ред. Б. А. Князевского. – 3-е изд. – М.: Энергоатомиздат, 1983. – 336 с.
52. Тимченко В. А. Совершенствование управления производством на предприятии в новых условиях хозяйствования. Актуальные вопросы теории и практики. – Павлодар, НПФ «ЭКО», 2000 г. стр. 280
53. Тимченко В. А. Бизнес-планирование как инструмент профессионального управления собственным бизнесом в Республике Казахстан. Монография. Научное издание. – г. Павлодар, ТОО НПФ «ЭКО», 2001 г.
54. Андриевский В. Н. Управление предприятием электрических сетей. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Энергоатомиздат, 1988. – 344 с.