Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

Институт повышения квалификации и переподготовки
Кафедра охраны труда и социального партнерства

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой
охраны труда и социального
партнерства
_____А.С.Малмыгин
04.02 2026 г.

СОГЛАСОВАНО
Директор института повышения
квалификации и переподготовки
_____И.А.Комоцкая
04.02 2026 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

специальности переподготовки 9-09-0311-05 «Экономика и управление на предприятии промышленности»

Составитель: Е.В.Мещерякова, профессор кафедры охраны труда и социального партнерства института повышения квалификации и переподготовки учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО», кандидат экономических наук, доцент

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению на заседании кафедры охраны труда и социального партнерства института повышения квалификации и переподготовки учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет МИТСО»
протокол № 6 от 29 января 2026 г.

Утверждено на заседании научно-методического совета учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»
протокол № 2 от 16 февраля 2026 г.

РЕЦЕНЗЕНТЫ:
Кафедра организации производства и экономики недвижимости УО «Белорусский государственный технологический университет»;

Лукашук Н.А., доцент кафедры менеджмента, технологий бизнеса и устойчивого развития УО «Белорусский государственный технологический университет», кандидат экономических наук, доцент

Регистрационный № УД-053-26/э

Регистрационное свидетельство № 1062647220 от 19.05.2026

АКТУАЛИЗИРОВАН
заседание кафедры _____
_____ учреждения образования
Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет МИТСО»
_____20_____, протокол №_____

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА 4
УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА 5
I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ 20
Тема 1. Современная концепция управления персоналом 20
Тема 2. Система управления персоналом 47
Тема 3. Кадровое планирование в организации 69
Тема 4. Формирование персонала организации 90
Тема 5. Адаптация персонала 103
Тема 6. Деловая оценка персонала 111
Тема 7. Развитие персонала организации 133
тема 8. Мотивация персонала организации 153
Тема 9. Управление поведением персонала организации 197
Тема 10. Руководитель как субъект профессиональной деятельности 233
II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ 256
Методические материалы по проведению практических и семинарских занятий 256
III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ 287
Материалы для текущей и промежуточной аттестации слушателей 287
Темы рефератов 288
Перечень вопросов к зачету 289
IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ 292

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

ЭУМК «Кадровый менеджмент» разработан для слушателей Института повышения квалификации и переподготовки университета на основе подходов комплексности, информативности, социально-практической направленности.

Цель ЭУМК – формирование у слушателей теоретических знаний и практических навыков области направлений и методов управления персоналом современной организации; в освоении основных персонал-технологий; в развитии профессиональных компетенций, связанных с разработкой эффективных управленческих решений по всем направлениям кадровой работы.

Задачи ЭУМК:

формирование у слушателей необходимой теоретико-методологической базы в области управления персоналом применительно к сфере своей профессиональной деятельности;

творческое осмысление слушателями социально-экономических процессов, присущих кадровому менеджменту в условиях функционирования современной организации;

овладение умениями и навыками применения персонал-технологий в сфере управления человеческими ресурсами в своей практической деятельности.

По своей структуре и содержанию учебно-методический комплекс включает: программу курса «Кадровый менеджмент», конспект лекций по изучаемым темам, методические рекомендации по проведению всех форм практических занятий, список основной и дополнительной литературы.

Электронный учебно-методический комплекс по кадровому менеджменту позволит слушателям углубить знания в области управления персоналом организации, будет способствовать развитию аналитического и творческого мышления в процессе деловых коммуникаций. Основные элементы, составляющие структуру и содержание учебно-методического комплекса, опираются на научную методологическую основу менеджмента как науки, предполагают творческий поиск новых подходов к рассмотрению кадровых проблем.

Рекомендации по организации работы с ЭУМК. Для лучшего усвоения знаний по изучаемой дисциплине слушателям рекомендуется ознакомиться с учебной программой по дисциплине «Кадровый менеджмент». Усвоение материала по каждой теме рекомендуется начинать с изучения материала соответствующей лекции («Теоретический раздел»), после чего следует проработать вопросы и задания для семинарских и практических занятий, круглых столов («Практический раздел»). Итоговая проверка знаний проводится на основе вопросов к зачету по дисциплине «Кадровый менеджмент» («Раздел контроля знаний»).

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор учреждения образования
Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»
_____ Р.О.Дапиро
_____2024 г.
Регистрационный № УД-13/упк-24/уч.

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ ПЕРЕПОГОТОВКИ

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

специальности переподготовки 9-09-0311-05 «Экономика и управление на предприятии промышленности»
квалификация: Менеджер. Экономист
в соответствии с примерным учебным планом по специальности переподготовки, утвержденным 30.08.2023 г. регистрационный номер № 25-13/287 от 31.08.2023 г.

Минск, 2024 г.

Разработчик программы: А.С.Малмыгин, заведующий кафедрой охраны труда и социального партнерства учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО», кандидат социологических наук

Рекомендована к утверждению:
кафедрой охраны труда и социального партнерства учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»
(протокол № 1 от 03.09.2024);

Научно-методическим советом учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»
(протокол № 1 от 03.09.2024)

Контрольный экземпляр

Нормоконтроль
ведущий специалист УМУ
_____Г.Д.Лагунович

Заведующий библиотекой
_____О.О.Бабарикина

ВВЕДЕНИЕ

Учебная программа по дисциплине «Кадровый менеджмент» разработана в соответствии с Образовательным стандартом переподготовки руководящих работников и специалистов, имеющих высшее образование, по специальности 9-09-0311-05 «Экономика и управление на предприятии промышленности», утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 31 августа 2023 г. № 296.

Задачи построения национальной социально-ориентированной экономики инновационного типа, процессы глобализации, рост объемов информации наряду с возрастающей конкуренцией на рынке труда обуславливают повышенные требования к кадровому потенциалу организаций. Персонал в современных условиях становится приоритетным ресурсом и фактором развития организации, занимает главное место в формировании ее ключевых конкурентных преимуществ. Основное направление развития управления персоналом – привлечение сотрудников и поддержание их трудовой активности, развитие и создание условий для максимально полного выявления деловых и личностных возможностей и способностей персонала. В этих условиях особенно актуальной становится задача подготовки специалистов, ориентированных на активную деятельность по привлечению, формированию, оценке, мотивации персонала организации, владеющих навыками анализа и прогнозирования изменений на рынке труда, инновационными методами управления персоналом.

Кадровая служба становится важным звеном современной организации. От эффективности работы данного подразделения, связанного с формированием коллектива, его оценкой, мотивацией, развитием и использованием, напрямую зависит эффективность деятельности всей организации. Только хорошо подготовленный и мотивированный персонал способен обеспечивать конкурентное преимущество организации и внедрять инновации. Поэтому кадровые службы должны отойти от традиционных делопроизводственных задач и освоить новые современные технологии кадровой работы.

Основные цели и задачи состоят: в формировании у слушателей комплекса теоретических знаний и практических навыков о сущности, формах и методах управления персоналом современной организации; в освоении основных кадровых технологий; в развитии профессиональных компетенций, связанных с оценкой эффективности функционирования системы управления персоналом в организации.

В рамках программы дисциплины используются следующие методы обучения: лекции, семинарские и практические занятия, тематические дискуссии/круглый стол, деловая игра, анализ конкретных управленческих ситуаций (мини-кейсов), проблемное изложение материала, самостоятельная работа слушателей.

Средства обучения: словесные (лекции), использование мультимедийных презентаций, раздаточные материалы, блок схемы.

Слушатель должен знать:

теоретические основы управления персоналом современной организации (концепции, принципы, методы, механизм управления персоналом);

методологию управления персоналом;

систему управления персоналом организации, включая сущность, порядок формирования и механизмы реализации кадровой политики организации, задачи и функции службы управления персоналом, методы анализа кадрового потенциала организации, формы мотивации и стимулирования труда персонала для достижения целей организации;

технологию кадровой работы, включая диагностику, формирование персонала организации, его расстановку, адаптацию, оценку эффективности деятельности, развитие;

современные персонал-технологии в сфере управления человеческими ресурсами;

факторы результативности персонала и уровни ее развития;

методы оценки эффективности управления персоналом в организации.

Слушатель должен уметь:

применять на практике методологию управления персоналом и современные персонал-технологии в сфере управления человеческими ресурсами;

разрабатывать кадровую политику организации;

формировать персонал организации с учетом ее особенностей и задач развития;

прогнозировать и определять потребность организации в персонале;

анализировать состояние и эффективность использования персонала организации;

использовать разнообразные формы мотивации и стимулирования труда персонала для достижения целей организации;

формировать кадровый резерв организации;

управлять персоналом в условиях внутреннего и внешнего кризисов;

оценивать эффективность функционирования системы управления персоналом в организации;

использовать в профессиональной деятельности современные технологии повышения эффективности управления персоналом организации;

В результате изучения дисциплины «Основы менеджмента и управление персоналом» слушатель должен обладать **специализированной компетенцией,** касающейся умения применять на практике современные персонал-технологии.

Изучение дисциплины «Кадровый менеджмент» предполагает наличие самостоятельной работы слушателя. Самостоятельная работа включает: изучение литературы и других материалов по темам учебной дисциплины ее анализ, с последующим обсуждением на практических занятиях и решением ситуационных задач.

Контроль полученных знаний осуществляется на семинарских и практических занятиях, круглых столах/тематических дискуссиях, в ходе проведения деловых игр.

Итоговые результаты самостоятельной работы слушателя учитываются при осуществлении итоговой аттестации по дисциплине.

Программа дисциплины рассчитана на 54 часа, из них 30 часов – аудиторных занятий: 18 часов лекции, 4 часа семинарский занятия, 4 часа практические занятия, 4 часа круглые столы/тематические дискуссии. Самостоятельной работе слушателей отводится 24 часа.

Диагностика результатов обучения осуществляется в ходе проведения всех видов учебных занятий и итоговой аттестации по учебной дисциплине в форме зачета на 4 этапе обучения.

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
учебной дисциплины

Наименования разделов, дисциплин, тем и форм текущей, промежуточной аттестации	Количество учебных часов									Этапы	Кафедра
	всего	распределение по видам занятий									
		аудиторные занятия							самост. работа		
		лекции	практич. занятия	семинар. занятия	кр. столы, тематич. дискуссии	лаборатор. занятия	деловые игры	тренинги			
Тема 1. Современная концепция управления персоналом	4	2	–	–	–	–	–	–	2	3	Кафедра охраны труда и социального партнерства
Тема 2. Система управления персоналом	6	2	–	2	–	–	–	–	2	3-4	
Тема 3. Кадровое планирование в организации	4	2	–	–	–	–	–	–	2	4	
Тема 4. Формирование персонала организации	7	2	2		–	–	–	–	3	4	
Тема 5. Адаптация персонала	5	2	–	–	–	–	–	–	3	4	
Тема 6. Деловая оценка персонала	6	2	–	–	2	–	–	–	2	4	
Тема 7. Развитие персонала организации	5	2	–	–	–	–	–	–	3	4	
Тема 8. Мотивация персонала организации	7	2	2	–	–	–	–	–	3	4	
Тема 9. Управление поведением персонала организации	7	2	–	–	2	–	–	–	3	4	
Тема 10. Руководитель как субъект профессиональной деятельности	3	–	–	2	–	–	–	–	1	4	
ИТОГО	54	18	4	4	4				24		
Форма промежуточной аттестации по учебной дисциплине	ЗАЧЕТ									4	

–

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

Тема 1. Современная концепция управления персоналом

Эволюция управления персоналом. Управление персоналом как специальная функция менеджмента организации. Состав и структура персонала организации.

Современные подходы к управлению персоналом. Национальные модели управления персоналом и оценка возможности их использования в отечественной практике. Особенности формирования концепции управления персоналом в Республике Беларусь.

Понятие и сущность управления персоналом. Модель управления человеческими ресурсами. Управление персоналом как комплексная прикладная наука. Цель, задача и предмет управления персоналом.

Тема 2. Система управления персоналом

Система управления персоналом: понятие, цели, задачи, требования, элементы. Принципы и методы системы персонального менеджмента.

Организационная регламентация системы управления персоналом: правовое, нормативно-методическое. Основные нормативные акты и документы, регламентирующие управление персоналом в организации: состав, перечень, содержание.

Организационная структура системы управления персоналом. Роль кадровой службы в общей системе управления организацией и основные направления ее деятельности. Взаимодействие кадровой службы и подразделений организации.

Тема 3. Кадровое планирование в организации

Кадровое планирование персонала: сущность основные подходы. Виды планов по персоналу.

Кадровая стратегия: сущность, объекты, элементы. Формирование кадровой стратегии. Типы базовых (эталонных) стратегий управления человеческими ресурсами. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом. Реализация элементов кадровой стратегии по уровням управления организации.

Кадровое планирование на основе маркетингового подхода. Основные направления маркетинга персонала. Разработка профессиональных требований к персоналу. Планирование потребности в персонале: влияющие факторы, источники информации, направления. Определение качественной и количественной потребности в персонале: процедура, методы. Затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала. Источники и пути покрытия потребности в персонале и обоснование их выбора.

Привлечение заемного персонала: формы, организация.

Тема 4. Формирование персонала организации

Процесс подбора и отбора персонала: сущность и взаимосвязь.

Подбор персонала: организация процесса, правила, процедура и исполнители. Формирование требований к работнику в процессе подбора.

Поиск и отбор персонала при приеме на работу: сущность, требования, этапы. Исходная информация для отбора и найма персонала и ее разработка. Маркетинг персонала: источники набора персонала и критерии их выбора, реклама вакансий. Первичный отбор персонала: цель, методы, критерии, правила. Отборочное собеседование: назначение, требования, виды, подготовка, процедура проведения. Критерии оценки результатов отборочного собеседования и принятия решения о приеме кандидата на работу.

Нетрадиционные методы оценки кандидатов при приеме на работу.

Современные методы поиска и подбора персонала.

Тема 5. Адаптация персонала

Трудовая адаптация персонала: сущность, направления, стадии, виды. Управление адаптацией: структурное закрепление функции адаптации, организация, технология и информационное обеспечение процесса адаптации, оценка эффективности. Испытательный срок.

Особенности адаптации различных категорий работников.

Тема 6. Деловая оценка персонала

Деловая оценка персонала: сущность, цели, условия эффективности, этапы, формы. Методические аспекты деловой оценки персонала: определение показателей оценки, установление норм оценки, выбор методы оценки и их выбор. Процедура деловой оценки персонала: планирование сроков проведения аттестации, аттестационное собеседование и регламенты его результатов, формирование состава и организация работы аттестационной комиссии, типовые формы ее решения, порядок оформления и использования результатов аттестации сотрудника. Регламентация деловой оценки персонала.

Тема 7. Развитие персонала организации

Развитие персонала в системе персонального менеджмента: сущность, цель, значение, подходы, формы.

Профессиональное обучение: понятие, цели, требования, основные этапы. Определение потребности в обучении: процедура, источники информации, результаты анализа. Формирование бюджета профессионального обучения: подходы, затраты. Составление учебных планов и разработка программы профессионального обучения: подходы, принципы. Формы и методы профессионального обучения и их выбор. Организация и контроль процесса профессионального обучения. Оценка результатов профессионального обучения.

Повышение квалификации и профессиональная переподготовка персонала: понятие, требования, формы, планирование, организация, контроль за результатами, оценка результатов.

Деловая карьера: понятие, цели и мотивы, этапы. Виды и модели деловой карьеры. Управление развитием деловой карьеры: цели, механизм, процесс.

Формирование резерва руководителей: сущность, цель, задачи, принципы и источники. Управление формированием резерва на выдвижение: выработка стратегии, формирование резерва, специальная подготовка кандидатов в состав резерва, зачисление в состав резерва при удовлетворительной оценке результатов подготовки, выбор наиболее достойной кандидатуры на замещение вакантной должности, назначение на должность и процесс первичной адаптации.

Тема 8. Мотивация персонала организации

Мотивация персонала: понятие, функции, источники. Понятие мотива и его структура. Мотивационное ядро. Стимулирование персонала и инструменты его реализации.

Современные теории мотивации: содержательные (концепция иерархии потребностей А. Маслоу, теория К. Альдерфера, теория МакКлелланда, тория двух факторов Ф. Герцберга), процессуальные (теория ожидания, теория равенства, модель Портера-Лоулера).

Модель современной комплексной системы мотивации: цели, условия эффективности, состав, методы и принципы реализации.

Экономические методы мотивации. Система компенсации (вознаграждения) в организации и ее цели. Заработная плата: понятие, функции, модели, принципы организации, регулирование. Традиционная система компенсации трудовых затрат: механизм основной оплаты труда, дополнительной оплаты труда и премирования, социальные выплаты. Современные тенденции в области оплаты труда и формы их реализации.

Социально-экономические методы мотивации и инструменты их практической реализации. Социальная поддержка персонала: требования, организация, методы (коллективные, групповые, индивидуальные). Формирование социальной политики организации. Социальный пакет.

Социально-психологические методы мотивации и инструменты их практической реализации. Психологические правила управления мотивацией. Социально-психологическая поддержка персонала: цели, задачи, требования. Организация психологической поддержки персонала. Управление психологическим климатом в коллективе. Тимбилдинг.

Социальное партнерство. Коллективный договор и его роль в обеспечении социально-психологической поддержки персонала организации.

Концепция партисипативного управления. Солидарность.

Тема 9. Управление поведением персонала организации

Конфликты в организациях: понятие, признаки, основные стадии, механизм, типология. Причины и последствия конфликтов. Методы управления конфликтами: межличностные, структурные.

Стресс на рабочем месте: сущность, причины, виды, последствия. Индивидуальные и организационные способы преодоления стресса.

Тема 10. Руководитель как субъект профессиональной деятельности

Управленческий труд и его особенности. Портрет и роли современного руководителя.

Стили управления и их применение в различных ситуациях. Факторы, влияющие на выбор стиля управления. Оценка стиля управления.

Тайм-менеджмент в деятельности руководителя.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Эффективность и результаты изучения дисциплины во многом зависят от целенаправленной и систематической деятельности слушателя на протяжении всего периода обучения.

Запланированные часы учебной программы по управляемой самостоятельной работе слушателей предназначены для:

получения наиболее глубоких и обстоятельных знаний по дисциплине посредством самообучения;

приобретения исследовательских навыков для эффективного осуществления прикладных аспектов управления персоналом организации;

выработки навыков по применению приобретенных знаний на практике;

выработки умений и навыков, предусмотренных учебной программой дисциплины.

Подготовка к аудиторным занятиям предполагает самостоятельное изучение учебных, методических, научных, справочных литературных источников. Целесообразно использование специализированных периодических изданий и материалов в сети интернет.

Контролем за выполнением самостоятельной работы является не только выявление уровня знаний слушателей, но и оказание им помощи в выработке навыков творческой работы со специальной литературой, нормативными актами и прочими материалами, умения рационально использовать полученную информацию.

Основными формами контроля управляемой самостоятельной работы слушателей по дисциплине являются:

контролируемая преподавателем самостоятельная работа в виде анализа заданий во время проведения аудиторных занятий;

подготовка проектов и рефератов по индивидуальным темам;

презентации и защиты кейсов и проектов по проблематике теории и практики прикладных аспектов персонального менеджмента.

Проверка результатов самостоятельной работы – опрос во время проведения аудиторных занятий, включение предложенных для самостоятельного изучения вопросов в материалы для итоговой аттестации слушателей по дисциплине.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ СЛУШАТЕЛЕЙ

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Эволюция управления персоналом. Управление персоналом как специальная функция менеджмента организации.
2. Современные концепции управления персоналом. Особенности формирования концепции управления персоналом в Республике Беларусь.
3. Понятие и сущность управления персоналом. Модель управления человеческими ресурсами.
4. Система управления персоналом: понятие, цели, задачи, требования, элементы.
5. Принципы, методы и эффективность системы управления персоналом.
6. Роль кадровой службы в общей системе управления организацией и основные направления ее деятельности. Механизм взаимодействия кадровой службы и подразделений организации.
7. Состав и структура персонала организации.
8. Кадровое планирование: сущность, основные подходы. Виды планов по персоналу.
9. Стратегия управления персоналом.
10. Кадровое планирование на основе маркетингового подхода.
11. Формы и организация привлечения заемного персонала.
12. Подбор и отбор персонала как важнейшие персонал-технологии. Компетентностный подход в современных персонал-технологиях подбора и отбора персонала.
13. Разработка исходной информации для отбора и найма персонала.
14. Выбор источника набора персонала и реклама вакансий.
15. Первичный отбор персонала.
16. Методы оценки при отборе персонала: состав, характеристика, возможности и ограничения, критерии выбора.
17. Интервьюирование (отборочное собеседование) как метод отбора персонала.
18. Процедура проведения отборочного собеседования.
19. Современные методы поиска и подбора персонала.
20. Сущность и управление трудовой адаптацией персонала.
21. Деловая оценка персонала: сущность, назначение, условия эффективности, этапы, формы.
22. Методические аспекты деловой оценки персонала.
23. Процедура аттестации персонала. Регламентация деловой оценки персонала.
24. Профессиональное развитие персонала в системе персонального менеджмента: сущность, цель, значение, подходы, формы.
25. Формы и методы профессионального обучения персонала.

26. Формы электронного обучения. Корпоративный портал знаний.
27. Повышение квалификации персонала как образовательный процесс.
28. Профессиональная переподготовка персонала.
29. Управление развитием деловой карьеры.
30. Формирование кадрового резерва.
31. Понятие и роль мотивации трудовой деятельности персонала организации.
32. Стимулирование труда персонала организации и инструменты его практической реализации.
33. Содержательные теории мотивации.
34. Процессуальные теории мотивации.
35. Модель современной комплексной системы мотивации трудовой деятельности персонала организации.
36. Административные методы управления персоналом в системе мотивации трудовой деятельности.
37. Экономические методы мотивации.
38. Современные тенденции в области оплаты труда и формы их реализации.
39. Социально-экономические методы мотивации и инструменты их практической реализации. Формирование социальной политики организации.
40. Социально-психологические методы мотивации и инструменты их практической реализации.
41. Формирование социальной политики организации. Социальное партнерство.
42. Концепция партисипативного управления и солидарность.
43. Управленческий труд и его особенности.
44. Портрет и роли современного руководителя.
45. Стиль руководства: понятие, характеристика по К.Левину.
46. Управленческая решетка ГРИД.
47. Тайм-менеджмент в деятельности руководителя.
48. Конфликты в организациях: понятие, признаки, основные стадии, механизм, виды и типы.
49. Конфликты в организациях: причины, последствия, методы управления.
50. Стресс на рабочем месте и способы его преодоления.

ПЕРЕЧЕНЬ НЕОБХОДИМЫХ УЧЕБНЫХ ИЗДАНИЙ

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие для высших учебных заведений по специальностям "Менеджмент организации" и "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Изд. 2-е, стереотип. – М. : КноРус, 2024. – 360 с.

2. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2023. – 467 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

3. Алавердов, А. Д. Управление персоналом : учебник / А. Д. Алавердов. – М. : Синергия, 2019. – 192 с.

4. Волков, А. С. Профессиональная оценка персонала – современный взгляд. Методы психологии и психофизиологии в создании и проведении эффективных процедур оценки, аттестации или отбора персонала / А. С. Волков. – СПб. : Питер, 2021. – 345 с

5. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом : практ. пособие / Д. И. Глик. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.

6. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников. – М. : Изд-во Юрайт, 2021. – 270 с.

7. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. – М. : Юрайт, 2020. – 249 с.

8. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – М. : Дашков и Ко, 2019. – 208 с.

9. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – М. : Изд-во Юрайт, 2021. – 168 с.

10. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, Л. Н. Кибанова – М. : КноРус, 2021. – 360 с.

11. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учеб. пособие / М. А. Коргова. –М. : Изд-во Юрайт, 2020. – 414 с.

12. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практ. пособие / Р. Е. Мансуров. – М. : Юрайт, 2019. – 384 с.

13. Митрахович, О. А. Управление персоналом и кадровая безопасность : учеб. пособие / О. А. Митрахович, Н. В. Азарёнок, В. Н. Кивайко. – Минск : Акад. управления при Президенте Респ. Беларусь, 2020. – 236 с.

14. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом : учебник / Е. А. Митрофанова, Л. В. Ивановская, А. Я. Кибанов. – М. : РИОР, 2019. – 288 с.

15. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – М. : Изд-во Юрайт, 2021. – 575 с.

16. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник / В. П. Пугачев. – М. : Юрайт, 2019. – 402 с.

17. Семенова, В. В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учеб. пособие / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – М. : Дашков и Ко, 2020. – 84 с.

18. Сотникова, С. И. Управление персоналом организации: современные технологии : учебник / С. И. Сотникова, Н. Н. Абакумова, Е. В. Маслов. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 513 с.

19. Тебекин, А. В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А. В. Тебекин. – М. : КноРус, 2020. – 720 с.

20. Шапиро, С. А. Практические аспекты работы с персоналом : учеб. пособие / С. А. Шапиро, О. В. Баландина. . – М. : АТиСО, 2021. – 174 с.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ТЕМА 1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Эволюция управления персоналом

Одна из основных функций в области управления персоналом – оценка кадров. Системы оценки качеств человека существовали и в глубокой древности. В старину в Индии и Китае подозреваемому в совершении преступления предлагали пожевать рисовую муку, а затем заставляли ее выплюнуть. Если он без труда это делал, то это означало, что у него нет сухости во рту, он не волнуется, следовательно – невиновен. Бедуины Аравии с этой же целью заставляли лизнуть раскаленное железо. Если во рту есть слюна, значит, ожога не будет.

Около 3 тыс. лет назад, при приеме на гражданскую службу в Китайской империи соискатель проходил через систему стандартизированных заданий. Комплектованием личного состава армии Российского государства занимался Разрядный приказ, первое упоминание о котором датируется 1478 г. На особых смотрах, проводимых приказом, определялась способность призываемых к воинской службе. Кроме военных функций, приказ имел административные функции, занимаясь составом государственного аппарата. Он назначал наместников, воевод, послов, судей, разбирал местнические дела и т.д.

На протяжении многих веков в методике управления персоналом ничего не менялось, однако, научно-технический прогресс и научно-техническая революция дали своеобразный толчок к зарождению науки управления персоналом. Усиление недовольства условиями труда работников заставляли руководителей крупных предприятий нанимать специалистов, занимающихся исключительно отношениями с рабочими. В Англии их называли секретарями благополучия, в США и во Франции – общественными секретарями. Основные их функции сводились к устройству школ и больниц для рабочих, контролю за условиями труда, противостоянию попыткам создания профессиональных союзов.

Существуют две позиции относительно возникновения науки управления человеческими ресурсами (ЧР). Одни авторы отождествляют зарождение служб управления ЧР с зарождением профсоюзного движения. Другие же признают исходной точкой истории управления ЧР начало специализации в области управления.

Историю развития управления персоналом можно проследить начиная с 1900 г., когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой

области человеческой деятельности. До этого времени функции управления персоналом были прерогативой руководителей.

Промышленная революция привела к повышению интенсивности труда работников, их отдалением от собственников и работодателей, обострением социальных конфликтов, усилением рабочего движения во главе с профсоюзами. В этой ситуации руководители уже не справлялись с задачами управления персоналом, часть функций в 1910-1920 гг. стала передаваться отдельным работникам или в отдельные специализированные подразделения (в первую очередь по найму, учету использования рабочего времени)

По мнению У. Френча: «1912 год считается примерным временем появления современного отдела кадров». Но на отдельных предприятиях отдел кадров был создан значительно раньше. Г. Круден и А. Шерман пишут: «Хотя отдел кадров существовал раньше в форме отдела найма или отдела благосостояния, 1912 год считается приблизительной датой, когда отдел кадров впервые возник в современном смысле слова. В 1915 г. школой Тиск в Дортмундском колледже впервые был предложен учебный курс, предназначенный для управляющих наймом, а в 1919 г. по крайней мере, 12 колледжей предлагали программы обучения по управлению кадрами».

Отделы кадров в нашей стране стали появляться в 30-х гг. после полной ликвидации безработицы путем реорганизации бирж труда в управления кадров. На последние были возложены функции по снабжению народного хозяйства рабочей силой, а также планирование подготовки рабочих кадров и контроль за ней.

В начале XX века происходит распространение развития массового производства. На предприятиях осуществлялись меры по рациональному использованию труда, анализу приемов и методов работы с установлением их оптимального сочетания, тщательному контролю издержек производства, применению систем оплаты, ориентированных на лучших по выработке исполнителей.

В 30-е гг., во время экономического кризиса, активизировалось профсоюзное движение, возросло вмешательство государства в деятельность корпораций, предпринимаются активные действия в области трудовых отношений. Профсоюзное движение стало одной из определяющей взаимоотношения работников и нанимателей силой. Широкомасштабные и болезненные для владельцев предприятий акции со стороны профсоюзов привели к тому, что заключение коллективных договоров между профсоюзами и работодателями превратилось в распространенную практику во всех промышленно развитых странах. Это потребовало создания специальных должностей администраторов.

Работа отдела кадров была переориентирована на разбор жалоб, ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области работы с кадрами на предприятии. В 30-40-х гг. активно принимались законы, существенно корректирующие практику управления кадрами, которые оговаривали минимальный уровень оплаты

труда, оплату сверхурочных часов, условия техники безопасности и оценки труда в ряде отраслей промышленности. Принятые в 30-е гг. законодательные акты осуждали отказ предпринимателей от заключения коллективных договоров, а также дискриминацию членов профсоюзов. У компаний появилась потребность в специалистах – экспертах в области трудового законодательства, начали создаваться специальные отделы для решения вопросов контроля за соблюдением трудового законодательства и взаимодействия с государственными органами.

В годы второй мировой войны перед отделами кадров промышленных предприятий (прежде всего в США и Великобритании) была поставлена серьезная задача – в краткие сроки принять на работу и обучить сотни тысяч новых сотрудников вместо призванных в армию. С тех пор вопросы отбора и подготовки кадров стали одной из важнейших функций отделов по управлению человеческими ресурсами.

В 50-60-е гг. быстрыми темпами развивались новые отрасли, предопределяющие научно-технический прогресс: электротехническая, радиотехническая, химическая, аэрокосмическая, атомная. На предприятиях внедрялись новые технологические процессы, средства механизации и автоматизации. Изменения в трудовые процессы несло распространение электронно-вычислительной техники. Все больше появлялось грамотных работников с иным отношением к участию в труде, к условиям и организации трудового процесса.

Однако руководители большинства крупных корпораций в эти годы исходили в основном из незыблемости сложившейся системы технократического управления, при необходимости осуществляя лишь отдельные ее модификации. Основные усилия менеджмента в области управления человеческими ресурсами в тот период были сосредоточены вокруг юридического обеспечения системы трудовых отношений в корпорациях, разработки многочисленных внутрифирменных стандартов и нормативов, регламентирующих организацию и оплату труда.

В результате «революции менеджмента» в 50 - 60-х гг. было развернуто движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и управления персоналом в том числе, изменены формы кооперации труда, системы материального стимулирования, организации рабочего времени, подходов к «участию в управлении» корпорациями.

К 50-м гг. также относятся «прорывы» применения коллективных форм организации труда. Именно тогда в рабочих бригадах английской добывающей промышленности и в «группах бездефектного производства» (с коллективной ответственностью за снижение брака) в американской обрабатывающей промышленности возникли прообразы будущих автономных бригад, «кружков качества». Поиски менеджмента затронули важные составляющие системы материального стимулирования. Соответствующие нововведения предполагали отход от дифференцированных

тарифных сеток, усиление зависимости размеров вознаграждения от конечных результатов работы сотрудника и деятельности компании в целом.

В конце 60-х гг. были предприняты попытки перешагнуть жесткие рамки традиционной организации рабочего времени, так как типовые режимы труда стали терять свою эффективность в ряде отраслей производства и сферы услуг, мешать деятельности отдельных категорий персонала. Менеджмент занялся перестройкой регламентированных режимов работы, а также искал возможности внедрения новых форм организации труда, предполагавших значительную самостоятельность исполнителя в установлении временных границ своей трудовой деятельности.

Все более заметны стали экономические преимущества использования организаторского, творческого и интеллектуального потенциала рабочих и служащих, что стимулировало поиски менеджмента в данном направлении. Участие персонала в управлении организацией, как правило, рассматривалось с точки зрения его практических организационных форм. В США и Японии вопросы труда и производства согласовывались администрацией и персоналом через развитую систему коллективных договоров. Во многих западноевропейских странах были созданы советы предприятий: в ФРГ действовали «производственные советы» (на предприятиях с числом занятых от 4 человек) и «советы доверенных лиц предприятия», избираемые от профсоюзов; во Франции — «советы предприятий» (в фирмах с числом занятых более 50 человек); в Италии — «внутренние фабрично-заводские комиссии»; в Бельгии — «советы предприятий» (в организациях с числом работников более 100 человек); в Швеции — «производственные комитеты» (на предприятиях с более 50 работниками); в Великобритании — «комитеты совместных консультаций» и «фабрично-заводские комитеты», объединяющие цеховых старост.

В 60-70 гг. американские школы бизнеса расширили свои программы за счет включения в них дисциплин, связанных с человеческими ресурсами: индустриальной психологии, организационного поведения, управления персоналом. В результате в экономику начали приходить люди, осознавшие важность управления человеческими ресурсами, а также понимавшие специфику этого процесса.

В этот период основным является признание человека главной производительной силой общества. Этот тезис воплотился в практическом усилении внимания менеджмента к активизации человеческого фактора, к использованию физического, психического и эмоционального потенциала работников, их исполнительских, творческих и организаторских способностей.

Это повысило роль и статус отделов кадров, которые превратились в «отделы человеческих ресурсов». Управление персоналом превратилось в такую же важную организационную функцию, как управление финансами или технологией, руководители этой функции стали полноправными членами высшего руководства.

В 80-е гг. неблагоприятная экономическая конъюнктура вынудила многие компании сокращать масштабы своих операций и увольнять работников. Одной из самых значимых функций отделов кадров стала способность управлять увольнениями (трудоустройство, переобучение высвобождающихся работников, поддержание положительного психологического климата в коллективе после увольнений части работников и т.д.).

Анализ международного опыта управления выявляет регрессивные процессы, связанные, например, с массовым сокращением персонала. Считается, что такая «оптимизация штатов» позволяет быстро и просто уменьшить производственные издержки, повысить конкурентоспособность и увеличить прибыль. Специальные исследования показывают, что сокращением персонала фирмы рассчитывают компенсировать увеличение продолжительности рабочего дня при одновременном росте интенсивности труда. При этом 2/3 компаний, осуществивших такие мероприятия, не добились роста производительности труда, но столкнулись с фактами снижения творческого настроя и уровня лояльности по отношению к фирме.

Планирование человеческих ресурсов часто стало проводиться по формуле «3/4» (организация нанимает только 75% от требуемого числа работников, чтобы быть готовой к ухудшению конъюнктуры. Расширилась сфера аутсорсинга (передачи части функций от организации внешних подрядчикам).

В 90 гг. на управление человеческими ресурсами стали оказывать влияние тенденция глобализации экономики и ужесточение конкуренции. Компании стали международными, что сказалось на требованиях к персоналу, на реализации функций по управлению персоналом (системы найма расширились до мирового уровня, распространение получили сетевые формы организации бизнеса, командные формы работы). Стали актуальными поиски путей создания и поддержания такой организационной культуры, которая бы удерживала предприятие на конкурентоспособном уровне за счет развития творческого потенциала сотрудников, которым не всегда требуется приходить в офис, поскольку они могут работать дома, общаясь с внешним миром с помощью электронных средств связи. Попытки взять под контроль постоянно растущие издержки на рабочую силу привели к постоянному росту доли временных сотрудников. Во многих компаниях невозможно получить постоянный контракт не пройдя через временный.

Одним из самых быстрорастущих сегментов бизнеса в промышленно-развитых странах стал рынок лизинговых агентств. В первую очередь это или низкооплачиваемые работы или узкоспециализированные. На повестку дня выходит решение целого ряда вопросов, связанных с интеграцией в организацию временных работников, поддержанием их статуса, престижности их работы, созданием условий для карьерного роста, формирование барьеров между постоянными и временными сотрудниками, особенно, если они заняты в общих проектах.

Не менее быстро растет и рынок аутсорсинга. Нередко передается временному подрядчику и сама функция по управлению кадрами (найм, увольнение, выплата заработной платы, повышение квалификации).

Важнейшие особенности современного процесса управления:

- расширение полномочий исполнителей и изменение форм контроля;
- современное принятие хозяйственных решений и создание атмосферы доверия в коллективе;
- развитие механизма планирования карьеры;
- увязка управления человеческими ресурсами со стратегическими целями фирмы;
- создание корпоративной культуры инновационного типа.

Таблица 1

Этапы развития управления человеческими ресурсами

Период	**Основной объект управления**	**Доминирующие потребности персонала**	**Ведущие направления управленческой деятельности**
До 1900 г.	Технология производства	Не учитывались	Системы наказания и поощрения
1900-1910 гг.	Безопасность персонала	Безопасные условия труда	Программы безопасности, организации труда и т.д.
1910-1920 гг.	Экономическая мотивация	Повышение заработков на основе более высокой производительности	Мотивация и стимулирование высокой производительности
1920-1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учёт индивидуальных особенностей при проектировании работ	Психологические тесты, опросы, учёт предложений работников
1930-1940 гг.	Профсоюзы, социальное партнёрство	Сглаживание противоречий между работниками и работодателями	Программы взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940-1950 гг.	Гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Программы страхования и пенсионного обеспечения
1950-1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, психологическое поощрение	Подготовка управленческого персонала с учётом изменения его роли в организации
1960-1970 гг.	Сотрудничество и развитие партнёрства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении
1970-1980 гг.	Условия и параметры труда	Соответствие содержания работы способностям и запросам, устранение монотонности и однообразия	Чередование работ, объединение задач и функций, коллективные формы организации труда
1980-1990 гг.	Движение персонала	Надёжная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы
После 1990 г.	Состав рабочей силы, квалифицированный персонал	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое планирование человеческих ресурсов, гибкие формы вознаграждения

Практика современного менеджмента показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. Действительный экономический рост связан с внедрением методов, обеспечивающих реализацию новых подходов в управлении человеческими ресурсами на основе интеграции интересов предпринимателей и персонала.

2. Управление персоналом как специальная функция менеджмента организации. Современные подходы к управлению персоналом

Характерной чертой современного менеджмента является признание возрастающей роли человеческого фактора в системе производства и развитие новых форм и методов управления персоналом, в первую очередь на уровне предприятий и фирм. Сегодня основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность рабочей силой с необходимым уровнем квалификации, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы.

Общие черты наиболее успешных корпораций:

- обеспечение гарантированной занятости персонала;
- наличие перспективных систем продвижения по службе;
- внедрение системы внутреннего развития персонала вместо компаний найма;
- создание широких возможностей участия в принятии решений;
- отношение к работникам, как к членам общей корпоративной сети;
- развитая система общих ценностей.

Все это направлено на реализацию одной цели – добиться раскрытия всех потенциальных возможностей каждой личности в процессе ее трудовой деятельности и повысить заинтересованность персонала в работе именно на этом предприятии, одним словом, повысить мотивацию к производительному труду.

Таким образом, конкурентные преимущества получают те предприятия, которые эффективно используют человеческий ресурс, развивают его и вкладывают инвестиции в него. Ни финансовые затраты, ни технологии не могут являться источниками конкурентоспособности предприятия.

На мировом рынке уже произошло смещение конкуренции из зоны финансов и технологий в зону человеческих ресурсов. Необходимые финансы можно найти в течение часа, новые технологии перестают быть новыми в течение трех месяцев. И только компании, которым удалось поместить в центр решения корпоративных задач людей, добились неоспоримого конкурентного преимущества. Почему именно человеческий капитал способен создать устойчивую конкурентоспособность?

Во-первых, люди могут быть уникальным ресурсом, уникальным настолько, что у конкурентов такого просто не будет.

Пример из мировой практики. Руководство компании Motorola после всестороннего анализа ситуации за 10 лет до широкомасштабного выхода на

китайский рынок пришло к выводу о необходимости вложений финансовых ресурсов в воспитание и развитие преданных компании кадров из числа местных менеджеров. Был организован Университет компании Motorola в Китае, направлены дополнительные инвестиции на подготовку сотрудников. В результате Motorola раньше всех сумела создать эффективно работающий филиал компании, где работают высококвалифицированные и преданные местные кадры, в то время как в других фирмах китайцы очень легко переходят из одной организации в другую при любом изменении ситуации.

Во-вторых, человеческий капитал может создавать дополнительную стоимость (оказывать сильное положительное влияние на результаты деятельности).

Фармацевтическая компания Glaxo Wellcome в 1988 г. поставила себе целью более глубокое проникновение в занимаемую нишу рынка при ускорении выхода продукции на рынок. В 1999 г. эта цель была реализована, что потребовало полной трансформации обстановки, в которой работал персонал компании. Вместо иерархической структуры управления компания перешла на работу через команды с взаимозаменяемыми функциональными обязанностями.

В-третьих, человеческий капитал трудно воссоздаваем, он не может быть легко скопирован конкурентами. Hewlett-Pakkard создала прочную корпоративную культуру, основанную на доверии сотрудников компании, их преданности и гордости компанией, причастности к решению задач бизнеса. Конкуренты частенько пытаются повторить этот опыт, но пока мало удачно.

В чем же отличие человеческого капитала от остальных ресурсов.

I. Люди действуют во времени.

1. *Убеждения, привычки и поступки формируют поведение человека в настоящем.* Прошлое влияет на настоящее. Это справедливо как для отдельного человека, так и для народа в целом. У нас совершенно другой менталитет, чем в Америке, Европе или Японии. Другие привычки, образ действий и мышление, а значит и другая мотивация и способы воздействия на персонал.

> Но при этом необходимо помнить, что процесс человеческого развития идет в соответствии с общей для всех последовательностью и мировой опыт в области менеджмента накопил ответы на наши многие вопросы, и его следует использовать.

Поэтапно и предсказуемо развиваются наши идеи и навыки. Наши ощущения, ценности и навыки не изменяются за одну ночь. Менеджеры с высоким потенциалом работают на одном месте не более 2-3 лет, что заставляет акцентировать внимание на краткосрочных результатах. Необходимо найти возможности для развития долгосрочного мышления. Надо уметь строить будущее на основе прошлого, для обеспечения неразрывной связи.

На поступки людей в настоящем влияет их прошлое – накопленные навыки, опыт, а также привычки и штампы поведения. Мы не должны

отрицать прошлое, а надо использовать заложенные в нем источники вдохновения и неравнодушия, отбросив все ортодоксальное и непригодное.

2.*Поведение человека в настоящем определяется его картинкой будущего.* Все вдохновение и энтузиазм человека в работе подпитываются энергией будущего. Если он не видит перспективы, к которой он может стремиться, цели, которой он добивается, то - что остается – работа «из-под палки». А как показал весь мировой опыт, и, в первую очередь, именно наш, отечественный, те, кто работают ради вдохновляющей их идеи, могут делать чудеса, работать и быстро, и качественно. В противном случае люди трудятся далеко не в полную силу. Ведущие компании любые изменения начинают проводить с разработки детального видения будущего, яркого и образного, способного вдохновить всех сотрудников. Для того, чтобы зажечь персонал организации, люди привлекаются к разработке проекта этого видения. Тогда и работать над реализацией проекта они будут с большей отдачей.

Руководитель должен уметь как сам видеть будущее с привлекательными перспективами, так и обеспечить коллективный взгляд на открывающиеся возможности и способы их достижения. Прошлое, настоящее и будущее для сотрудников связаны, составляют единое целое. Игнорировать деяния прошлого и отрицать устремления будущего означает создавать компанию, которая находится вне времени. Руководство должно создавать образ видения будущего, исполненный смысла и вдохновения для всех без исключения сотрудников организации

3. *Развитие навыков и приобретение знаний происходит в течение определенного времени.* Если надо научить выполнять стандартные операции у станка, то требуется от недели до двух-трех месяцев, а если надо воспитать топ-менеджера – на это затрачиваются годы. Можно взять многообещающего выпускника из престижного университета и выращивать его по технологии интенсивного обучения и карьерного роста. Но эта технология предусматривает и переводы из одного подразделение компании в другое после нескольких месяцев работы. При этом человек не получает навыков командной работы, для приобретения которых необходимо находиться в одном коллективе в течение ряда лет.

В целом, на рост человеческого капитала в организации уходят десятилетия.

4. *Позиции и ценности противятся воздействию быстрых перемен.* Вспомните, какое сопротивление вызвала наша перестройка именно в сфере убеждений и ценностей. Может быть, поэтому, Дэн Сяопин в свое время и смог провести экономические реформы в Китае, так как не трогал идеологию. Попробуйте изменить позицию одного человека. Чем сильнее Вы будете на него давить, тем больше он будет сопротивляться. Сила противодействия будет равна силе воздействия. Поэтому результативнее всего то воздействие, которое незаметно, но всеохватывающе. Таким образом, если Вы затеваете реструктуризацию в компании – оцените правильно время, которое Вам потребуется на изменения. В Glaxo Wellcome переход с иерархической

структуры на работу подразделений с самоуправляемыми командами с взаимозаменяемыми функциональными обязанностями занял одиннадцать лет. Но новая структура позволила достигнуть бизнес-цели – компания смогла осуществить более глубокое проникновение в занимаемую нишу рынка при ускорении выхода новой продукции на рынок.

II. Люди ищут смысл.

1. *Каждый из нас стремится к пониманию событий в окружающей среде и сам участвует в поисках смысла.* Мы активные участники этой жизни и мы пытаемся понять – что мы делаем, цели организации, и ту роль, которую мы играем в достижении этих целей. Каждый человек стремится к пониманию событий в окружающей среде и сам участвует в поисках смысла этих событий. Истолкование окружающего мира и происходящих в нем событий – процесс индивидуальный, но коллективы, частью которых мы являемся, также влияют на содержание создаваемого нами смысла.

Если Вы приказываете сделать определенную работу, но человек не понимает – зачем вообще это надо делать, он и не будет стараться ее выполнить. Если Вы не поможете придать его деятельности смысл, он начнет искать его сам или ему подскажут – и тогда это может оказаться совсем другое объяснение, чем Вы бы хотели услышать. Поэтому так важно, чтобы правильно функционировали информационные потоки в организации. Если не Вы их контролируете, то они засоряются или их контролирует кто-то другой.

2. *С течением времени группы людей вырабатывают общие взгляды и чувство единого смысла.* Само нахождение людей вместе, в единой группе приводит к тому, что они начинают искать что-то общее и очень важно, чтобы объединяла их именно бизнес-цель.

3. Для формирования чувства смысла значимы символы (события, артефакты). Они служат выразителями смысла и легче всего поддаются изменениям. Когда Карли Фиерина пришла к управлению Hewlett-Pakkard, она восстановила тот старый сарай, в котором собирали первые компьютеры Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард. Реорганизацию компании с целью повышения эффективности ее функционирования она начала с трансформирования ценностей компании, ее культуры, провозгласив возвращение к истокам, к тому, что запечатлели в качестве кредо ее организаторы. Сарай послужил символом, очень наглядным и впечатляющим, этого процесса. Людям нужны символы, за которые может зацепиться их внимание.

Ш. Человеческий капитал имеет эмоциональную составляющую.

• *Люди наделены чувством личного самосознания и у них есть объект веры*. Недаром большое внимание в западных компаниях уделяется укреплению доверия к организации. Недостаток доверия, как считается, столь же губителен для компании, как и недостаток финансов. Лимит доверия помогает преодолевать кризисы, которые случаются достаточно часто во время функционирования организации. Если этот лимит невысок, то любой кризис приведет к банкротству. При высоком уровне доверия компания будет жить – персонал ее «вытащит». Hewlett-Pakkard пришлось пережить при

реорганизации две волны сокращений и только высокий уровень доверия помог их перенести без больших потерь. Важнейшими аспектами создания атмосферы доверия и причастности являются справедливость и честность по отношению к людям. Работа может поддерживать веру в себя у человека и тогда происходит прилив вдохновения и творческие способности раскрываются еще сильнее.

• *Работа может поддерживать веру в себя у людей и тогда приходит прилив вдохновения и творческие способности раскрываются еще полней*. Когда речь идет о креативном менеджменте, о способности персонала к адаптации инноваций надо не забывать, что на это способны только те люди, которые верят в себя и чью веру поддерживает их организация. Если этого нет – человек не будет рисковать. А креативные действия – это всегда риск.

• *В зависимости от настроения и отношения к организации люди способны делиться своими знаниями или скрывают их.* В отличие от машин, мы можем делиться знаниями, идеями и творческими способностями или держать их при себе. В обстановке доверия и причастности, мы предпочтем разделить наши знания и идеи с окружающими. Когда мы ощущаем, что нам не доверяют, а наши эмоции не находят выхода или игнорируются, мы оставляем наши знания и творческие порывы при себе. Когда человек чувствует вдохновение и работает в составе организации, способной заглянуть в будущее и показать его сотрудникам, его творческий потенциал вырастает значительно. Для этого требуется, чтобы руководящая команда постоянно осознавала – что создает обстановку доверия и причастности и что ее разрушает.

Без постоянного взаимообмена знаниями организация развиваться не в состоянии. Никакие внешние консультанты и обучающий персонал не могут провести огромную работу по адаптации, обучению и развитию своих сотрудников, как те, кто работает в этой организации. А если не будет чувства причастности, то не будет и желания делиться знаниями. Эта моя организация, моя компания – поэтому то, что я знаю, я отдам тому, кому надо помочь. В противном случае, «каждый сам за себя» и «после меня хоть потоп».

Таким образом, мы рассмотрели основные отличия человеческого капитала от других видов ресурсов. Учет этих отличий при построении ***стратегии управления человеческими ресурсами*** позволяет воспитать у сотрудников следующие качества, являющиеся определяющими для стабильного успеха любой компании: причастность, гордость, доверие. Эти качества придают готовность к действию и гибкость, адаптивность.

Успехи западных фирм основаны на создании в них высокоэффективных систем управления работниками через программы, базирующиеся на комплексном изучении личностных характеристик работающих, внешних и внутренних условий работы фирмы и разработке необходимых организационных действий.

Внешние факторы, воздействующие на кадровую работу:

• объединение работников в профсоюзы;

- правительственные постановления и законы;
- действия конкурентов;
- характеристики рынка рабочей силы.

Внутрипроизводственные факторы:

- цели развития организации;
- тенденции ее управленческого стиля;
- конкретный характер решаемых задач;
- специфика рабочих коллективов.

В 90 гг. на управление человеческими ресурсами стали оказывать влияние тенденция глобализации экономики и ужесточение конкуренции. Компании стали международными, что сказалось на требованиях к персоналу, на реализации функций по управлению персоналом (системы найма расширились до мирового уровня, распространение получили сетевые формы организации бизнеса, командные формы работы). Стали актуальными поиски путей создания и поддержания такой организационной культуры, которая бы удерживала предприятие на конкурентоспособном уровне за счет развития творческого потенциала сотрудников, которым не всегда требуется приходить в офис, поскольку они могут работать дома, общаясь с внешним миром с помощью электронных средств связи. Попытки взять под контроль постоянно растущие издержки на рабочую силу привели к постоянному росту доли временных сотрудников. Во многих компаниях невозможно получить постоянный контракт, не пройдя через временный.

Одним из самых быстрорастущих сегментов бизнеса в промышленно-развитых странах стал рынок лизинговых агентств. В первую очередь это или низкооплачиваемые работы, или узкоспециализированные. На повестку дня выходит решение целого ряда вопросов, связанных с интеграцией в организацию временных работников, поддержанием их статуса, престижности их работы, созданием условий для карьерного роста, формирование барьеров между постоянными и временными сотрудниками, особенно, если они заняты в общих проектах.

Не менее быстро растет и рынок аутсорсинга. Нередко передается временному подрядчику и сама функция по управлению кадрами (найм, увольнение, выплата заработной платы, повышение квалификации).

Переход нашей страны к рыночной экономике ставит задачу максимально эффективного использования кадрового потенциала в рамках как страны в целом, так и каждой отдельной организации. Для этого необходимо учитывать следующие мировые тенденции.

- От управления кадрами – к управлению персоналом, а затем – к управлению человеческими ресурсами. Управление кадрами, в основном, связано с реакцией на производственные потребности (прием, оформление, перемещение, повышение квалификации – реализация отдельных кадровых функций). Управление персоналом строится через применение комплексных персонал-технологий. В службе управления персоналом (СУП) соединяются

все функции, связанные с сотрудниками организации. Концепция управления человеческими ресурсами исходит из постулата, что траты, связанные с персоналом компании – не издержки, а инвестиции в самый важный ресурс, который и определяет конкурентоспособность компании. Дополнительные вложения требуются не только в привлечение лучшего по качеству персонала, его подготовку и развитие, но и в создание необходимых условий для его более полного использования.

- Участие кадровых служб в формировании и реализации стратегии бизнеса.
- Профессионализация сферы управления персоналом. В СУП не должно быть случайных людей, так как некомпетентность в этой области может очень дорого обойтись компании.
- Произошла психологизация всех сторон деятельности в управлении персоналом;
- Увеличивается ценность квалифицированных работников и в связи с этим возрастает роль развития и обучения персонала; развиваются системы по планированию карьеры каждого сотрудника, выявление самых талантливых начинается сразу с прихода их на работу, для них разрабатываются специальные программы.
- Реализуется всё более широкое внедрение новых методов работы, основанных на практике гибкой занятости, занятости на дому, дистанционной работы. Эта тенденция приводит к децентрализации всех функций по управлению персоналом.
- Линейный менеджмент вовлекается в разработку и реализацию кадровых программ, особенно связанных с развитием человеческого потенциала организации. При этом кадровые службы оказывают помощь линейному управлению в лучшем использовании подчиненных ему человеческих ресурсов.
- Участие в формировании и реализации социального партнерства. Партнерство и участие в принятии управленческих решений улучшают трудовые отношения и психологический климат на предприятии. Работники становятся более активными.
- Существенное изменение принципов и систем мотивации, как реакция на расширение диапазона потребностей персонала, который становится более развитый. Происходит эволюция от принципов оплаты за должность к принципу оплаты за результат, за конкретный вклад в достижение целей организации. Наиболее важные принципы мотивации сегодня включают: убедительность принимаемых решений; наличие обратной связи – возможности высказать свое мнение и быть услышанным; гарантированная занятость; жесткая зависимости карьерного роста от результатов работы; справедливое распределение доходов от повышения производительности труда между наемными работниками и предпринимателями.

- Происходят постоянные организационные изменения, направленные на гармонизацию внутренней среды организации и баланса ее с внешней средой. Необходимо построение организации, способной быть гибкой. Основной барьер, так же, как и фактор изменений – люди. Способность к изменениям связана с образовательным уровнем, уровнем творчества и инновационности персонала. Предъявляются более высокие требования к технике и методам оценки и подбора, тренинга и развития работников. Для проведения изменений в организации требуется высокая квалификация менеджеров высшего звена в этом вопросе и менеджеров по персоналу.
- Расширится зависимость управления персоналом от компьютерных технологий.
- Компании с разветвленной организационной структурой, состоящей из отделений и организаций, будут продолжать процесс децентрализации функций управления персоналом, появится проблема контроля управления работниками на расстоянии.
- Новые технологии будут ускорять необходимость регулярного обучения и совершенствования рабочей силы для поддержания конкурентоспособности компании.

3 Национальные модели управления персоналом и оценка возможности их использования в отечественной практике

Особенности формирования концепции управления персоналом в Республике Беларусь

Английская философия управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Предусматривает уважение личности работника, доброжелательность, поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.

Американская философия построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость от нее личного дохода. Для нее характерны четкая постановка целей и задач, высокий уровень оплаты, социальные гарантии, отражение высокого уровня демократии в обществе.

Японская философия основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Преобладают теории человеческих отношений и преданность идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

Российская философия управления персоналом в настоящей период весьма различается на предприятиях и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей, величины организации. Крупные организации, акционерные общества, созданные на базе государственных,

сохраняют свои традиции четкой дисциплины, коллективизма и хозяйственности, повышения уровня жизни работников, сохранения социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования. Организации малого бизнеса работают в условиях отсутствия четко сформированной философии, достаточно жесткого и не всегда гуманного отношения к персоналу со стороны собственника и минимальной демократизации управления.

Концепции управления персоналом в нашей стране еще только формируются. Рассмотрим, есть ли отличия в понятиях «управление кадрами», управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» и какие. «Управление кадрами» определяет подход к людям, как к «винтикам» системы, тот подход, который превалировал у нас в командно-административной системе. Соответственно отделы кадров при такой позиции занимаются оформлением документов, приемом и увольнением, повышением квалификации.

Переход к концепции «управление персоналом» предопределяет другое отношение к людям, нацеленное на индивида. Персонал организации приобретает большую ценность и, соответственно, большее значение отводится отделу кадров или уже – службе управления персоналом (СУП). Начальник отдела СУП – заместитель директора. Диапазон функций СУП значительно расширяется – это и участие в стратегическом планировании бизнеса, и обучение, и развитие, планирование карьеры сотрудников, социальные льготы и услуги, исследование труда с оценкой труда и стимулированием, трудовые отношения, формирование корпоративной культуры, подбор, расстановка и адаптация персонала, конфликты и т.д. Все технологии управления персоналом сосредотачиваются в этой службе.

С середины 80-х гг. (Мичиганская школа, Гарвадская школа, а еще раньше идея была заложена Макгрегором) и до текущего момента, в промышленно-развитых странах все шире разрабатывают концепцию «управления человеческими ресурсами». В настоящее время эта концепция – не просто теория, она становится практикой многих компаний. Некоторые теоретики считают, что управление человеческими ресурсами (УЧР) – это дальнейшее развитие системы управления персоналом, другие, – что она составляет часть концепции управления персоналом.

Достоинство этой концепции, по мнению западных ученых (Гест (1989), Торрингтон (1989)) состоит в том, что она «подчеркивает отношение к людям, как к ключевым ресурсам, управление которыми эта модель в основном возлагает на менеджеров высшего звена, непосредственно занимающихся стратегическим планированием бизнеса». Люди воспринимаются как потенциальные активы, а не переменные затраты. Не издержки, а инвестиции в самый важный ресурс.

Политика УЧР

1) Должна согласовываться со стратегическим планированием бизнеса и служить укреплению соответствующей целям бизнеса организационной культуры.

2) Основана на высокой степени приверженности персонала. Это достигается путем постановки согласованных целей и выражается в степени идентификации работников с компанией.

3) Связана с высоким качеством труда работников – продукции, услуг, управления персоналом.

4) Позволяет придать организации гибкость и способность к управлению инновациями. Почему стратегии и практики УЧР в западно-европейских странах придается такое большое значение?

Как сделать нашу экономику конкурентоспособной в глобальном масштабе? Как повысить эффективность функционирования предприятий? Эти вопросы не сходят с повестки дня отечественных экономических изданий. Выходы предлагаются многообразные – предоставление полной свободы действий, неограниченный доступ иностранного капитала, расширение сбытовой сети, повышение качества, снижение затрат и т.д. Предложений не счесть и какие-то из них более привлекательны, какие-то менее, но никакие инвестиции и новые технологии не помогут, если руководить предприятиями будут недостаточно компетентные или недобросовестные менеджеры, не умеющие направить и вдохновить персонал, то есть эффективно управлять им.

При формировании философии управления персоналом отечественных организаций необходимо учитывать специфику наследия СССР и белорусского менталитета.

В современных условиях в области управления персоналом перестают работать устоявшиеся, хорошо зарекомендовавшие себя в прошлом и многократно опробованные методы и технологиии и возникает необходимость поиска новых подходов. Задача, стоящая перед обществом — необходимость стратегического развития кадрового потенциала каждой организации и ресурсов личности работника.

Становится актуально определить – что более всего востребовано на уровне каждого отдельного работника, что можно положить в основу концепции управления человеческими ресурсами, как общества, так и предприятия. При разработке концепции управления персоналом нам необходимо четко осознать процессы, лежащие в основе основных поведенческих паттернов работников для того, чтобы определить наиболее эффективные способы построения системы менеджмента, таблица.

Таблица 2

SWOT-анализ сильных и слабых сторон ментальности белорусского народа

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ВОЗМОЖНОСТИ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ И УГРОЗЫ
Толерантность, трудолюбие, исполнительность, коллективизм, общинность и выраженная тенденция командообразования, сообразительность, жизнелюбие, сила воли, дружелюбие, нравственное чувство и чувство социальной справедливости, взаимопомощь, патриотизм	Развитый патернализм, старение работоспособного населения, постоянный рост спроса на рабочую силу высокой квалификации, слаборазвитое ощущение ответственности за свою жизнь, отсутствие нацеленности на результат, нацеленность на процесс, слабое развитие стратегического мышления, недостаток лидерской смелости, неприятие формализации процедур при строгой иерархии отношений

Если рассматривать систему мотивации, то длительное время у нас использовалась система «кнута и пряника», которая повсеместно применяется и сегодня.

Вторая особенность – стандартизация, в первую очередь в связи с нормативно-правовыми актами принципов оплаты труда.

Третья особенность – уравнительность в системах оплаты труда при стимулировании в равном объеме лучшего и худшего исполнения работы, та как размер должностного оклада управленческого звена одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада, так же как и премирование, что искажает сущность процесса стимулирования.

Четвертая ошибка системы мотивации, когда трудовой вклад оценивается необъективно, формально, что ведет к равнодушию и незаинтересованности в результатах труда. Половина опрошенных работников на предприятиях показывают, что критерии оценки лишь частично учитывают результаты труда, а более 105 показали, что вообще не учитывают.

Социальное стимулирование также распределяется без учета результатов труда. Более того, если рабочий трудился малопроизводительно, нарушал трудовую дисциплину, но отличался плохим здоровьем, ему в первую очередь предоставлялись социальные блага.

На основании рассмотренных сильных и слабых сторон постараемся сформулировать что может быть положено в основу концепции управления персоналом в «новой» экономике.

1. Топ-менеджеры организаций, которые планируют развиваться и быть успешными на современном конкурентном рынке, должны перестать декларировать, что люди – основная ценность организации. Надо учиться работать, исходя из основного принципа – он управляет не просто персоналом – он управляет **человеческим капиталом** и начать реально инвестировать в эту сферу.

2. Инновационная и предпринимательская активность может проявиться при **солидарном, командном стиле управления.** Только при вовлечении всех

сотрудников в процесс принятия решений и управление организацией, можно добиться повышения эффективности деятельности организации в частности и национальной экономике в целом.

3. **Организация должна быть построена как самообучающаяся система**, это возможно, если есть ясное понимание у топ-менеджмента, что успех деятельности организации зависит от каждого человека. Развитие организации основано на развитии сотрудников, что возможно при расширении значимости и диверсификации систем мотивации.

4. **Формирование корпоративной культуры,** нацеленной на воспитание чувства ответственности, как за свое благополучие, так и за развитие организации. Использование новых форм социальной поддержки, развивающих ответственность, когда работник имеет возможность выбирать из определенного компанией списка нужные ему социальные гарантии в пределах лимита, установленного для той категории, к которой он относится. Декларирование ценностей компании (этический кодекс, справочник и т.д.). Руководители любого уровня должны иметь документ, описывающий правила и принципы, которые лежат в основе взаимодействия с персоналом и придерживаются его. Публичная демонстрация уважения к сотрудникам, согласия и единства в достижении целей организации.

5. В основе функционирования организации лежат **мотивационные отношения**, определяющие поведение, как субъектов управления, так и объектов управления. Постоянный мониторинг мнения персонала и актуализация состава льгот и гарантий: введение новых элементов и отказ от устаревших.

6. **Организация коммуникационных потоков**, когда информирование является постоянно присущим организации процессом. Открытость для персонала информации о деятельности организации: о целях и способах их достижения, знание принципов и правил, которые лежат в основе выработки и реализации решений в сфере управления персоналом, что делает работу более предсказуемой и дает уверенность персоналу в завтрашнем дне.

7. **Использование индивидуального подхода.** Каждая компания должна четко понимать, какие сотрудники ей нужны – не только по профессиональным навыкам, но и по качествам личности в соответствие со спецификой компании и отбирать, мотивировать и развивать дифференцированно, с учетом индивидуальных особенностей работников и задач бизнеса. Выделение значимых групп персонала, которые наиболее необходимы компании для решения текущих задач и назначение им повышенного размера лимита соцпакета.

8. **Совместная партнерская деятельность сотрудников отдела персонала и линейного менеджмента.** Единообразие принципов управления персоналом во всех подразделениях организации.

9. В оценке персонала упор должен быть сделан на **результативности,** эффективности работы сотрудника. Оценивается не сам человек и его

личностные качества, а его трудовой вклад в достижение поставленных корпоративных задач, возможность совершенствования работы.

10. Требуется в первую очередь, реализация принципа, по которому работники должны явным образом получать **свою долю от увеличения производительности труда организации в целом.**

11. В попытке подогнать нашу систему под западные требования, не надо пытаться повысить стандарты качества до той поры, пока не будет возможность полностью оплатить все связанные с этим издержки (т.е. отказаться от выпуска товаров, не удовлетворяющим новым стандартам, платить больше за высококачественные комплектующие, перевести на другую работу или уволить людей, не способных выполнять работу качественно).

4. Понятие и сущность управления персоналом. Управление персоналом как комплексная прикладная наука. Цель, задача и предмет управления персоналом

Управление персоналом – это комплексная, прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности и достижения целей организации.

Укрупненно можно выделить три системы факторов, оказывающих воздействие на людей в организации:

1. Иерархическая структура организации (отношения власти-подчинения);
2. Культура (совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности);
3. Рынок (отношения, основанные на купле-продаже продукции и услуг).

Факторы, воздействующие на персонал.

Организационно-экономические: организация труда и производства, нормирование труда, экономика труда.

Административно-управленческие: административные методы управления, определяющие отношения «власть-подчинение» и иерархию системы.

Технико-экономические: воздействие техники на соматическое и психическое состояние работников, на отношение к труду.

Правовые: законодательство в области труда, трудовых отношений, условий труда.

Групповые факторы связаны с процессом социализации личности, ее потребностью быть в группе и взаимодействовать.

Личностные факторы изучаются психологией и отражают процесс встраивания личности в трудовые операции.

Объект науки управления персоналом – личность, группы, организации.

Субъект – руководство или владельцы, представляющие интересы организации.

Предмет науки управления персоналом – основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей, групп, организаций в условиях совместного труда.

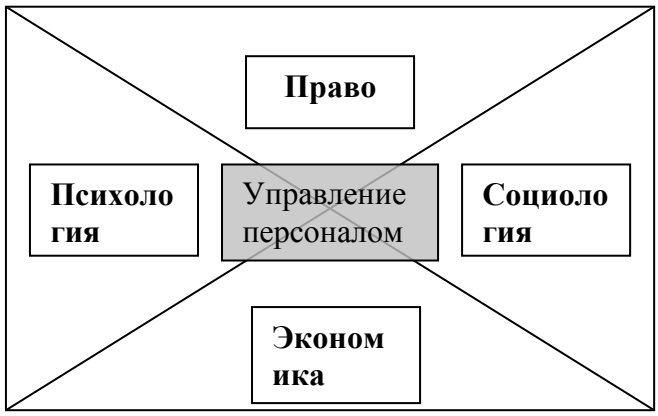

Рисунок 1. Поле взаимодействия науки управления персоналом с другими науками

Управление персоналом – это составная часть менеджмента организаций, которая формируется на стыке ряда наук - менеджмента, социологии, психологии, экономики, педагогики, статистики, трудового права, физиологии труда и развивается как обобщающая область исследований, объединяя и синтезируя различные концепции, идеи, теории.

Управление персоналом является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном его использовании.

Управление персоналом – это научная дисциплина, которая занимается следующим комплексом проблем: **подбор персонала**, исходя из целей и задач организации, по численности, структуре и квалификации, **активизация персонала** (влияние на поведение и мотивация), **координация персонала** (структурирование задач, распределение персонала, создание иерархии, выработка показателей и норм, составление планов), **изменение структуры и адаптация персонала.**

Традиционно на рынок труда влияли мотивы не только экономического характера, отражающие социальные или моральные концепции, которые были связаны с господствующими представлениями данной страны и эпохи. Вот почему методы управления людскими ресурсами столь разнообразны и не могут быть переданы из одной страны в другую так же легко, как методы производства или информационные системы. Они очень тесно связаны с социальной средой, традициями.

5. Модель управления человеческими ресурсами

Управление персоналом включает в себя классическую деятельность, связанную с оценкой и набором персонала, его отбором, адаптацией, обучением и переподготовкой, мотивацией и стимулированием, контролем трудовой деятельности. Кроме этого на современном этапе приобретает большое значение разъяснение персоналу целей функционирования организации, обоснования действий руководства, культура труда, оказание помощи рабочим в решении их проблем. Специалисты по управлению персоналом могут иногда рекомендовать руководству изменить принимаемые решения, провоцирующие нежелательную реакцию. На предприятиях развитых стран действуют службы управления человеческими ресурсами, которые выполняют весь комплекс функций по управлению персоналом. Эти службы подчинены одному из высших руководителей предприятия.

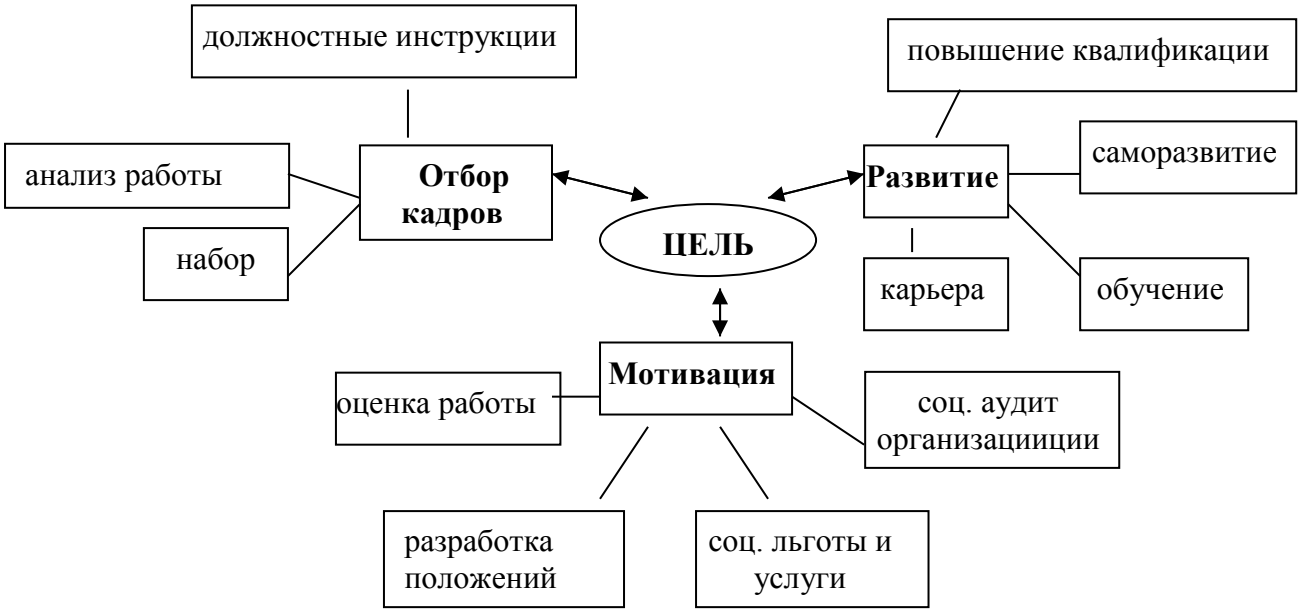

Рисунок 2 СУП в условиях применения новых технологий

На современном этапе в зарубежных странах СУП совместно с высшим руководством вырабатывают единую кадровую политику, охватывающую все сферы работы с персоналом. На первом месте стоят вопросы отбора кадров, их мотивации и развития. Если рассматривать распределение времени по задачам СУП в общем фонде времени кадровой службы, то максимум приходится на разработку программ управления персоналом (24%), а традиционные функции учета и делопроизводства не превышают 10%, несмотря на возросший объем перерабатываемой информации.

Переход на новые технологии предполагает:

1. Организация проводит аудит кадровой работы мин. раз в два года.
2. Специалисты СУП имеют профессиональную подготовку. Кадровая работа построена по принципу разделения труда. Каждый работник специализируется по определенному направлению работы в области управления персоналом.
3. В организации есть этический кодекс, на основании которого и формируется организационная культура.
4. Количество работников в организации, не соответствующих занимаемой должности не превышает 10%.
5. Кадровая служба участвует в планировании стратегических и тактических задач организации.
6. Кадровая служба изучает рынок труда и знает ведущих специалистов в других организациях.
7. Кадровая служба имеет программу развития персонала.
8. Структура кадровой службы определяется не только численностью работников, но и задачами организации.
9. Кадровая служба использует постоянно обновляемую систему мотивации труда.
10. В системе кадровой службы находится служба безопасности.
11. Кадровая служба фиксирует как все случаи нарушения трудовой дисциплины, так и все факты проявления трудовой активности работников.
12. Проводится ежегодная оценка работы персонала, с результатами которой связаны перестановка кадров и оплата труда работников.
13. В организации есть описания всех рабочих мест с описанием функций работника на этом рабочем месте.

Возможность полноценного развития организации можно определить по сумме производственных и финансовых показателей. В области управления персоналом это следующие данные: ответственность за планирование, установленная в организации, квалификация персонала в области планирования, его права в этой области, система вознаграждений и санкций, в том числе и методики управления дисциплиной, качество контроля за функционированием персонала, культура мышления персонала.

6. Человеческие ресурсы. Трудовые ресурсы.

Состав и структура персонала организации

Для характеристики человеческих ресурсов производства используются такие понятия, как «рабочая сила», «трудовые ресурсы».

Рабочая сила – совокупность физических и умственных способностей человека, которые он использует для производства материальных благ и услуг.

Трудовые ресурсы – все социально активное население.

«Человеческий фактор», как понятие стало использоваться с середины 80-х гг. Слово фактор подчеркивает активную роль чего-либо, в данном случае, человека, в отличие от понятия «рабочая сила» и «трудовые ресурсы» которые выступают как пассивные объекты внешнего управления. В понятие «человеческий фактор» вкладывается более широкий и глубокий смысл. Здесь люди – условие функционирования и развития производства. **Человеческий фактор** – люди организаций и учреждений, объединенные для совместной деятельности. В структурном плане – это в первую очередь – личность, рабочая группа, трудовой коллектив.

Признание человека полноправным и сознательным участником производственого процесса выдвигает наряду с первичными потребностями такие потребности, как творческой деятельности, информации, участия в управлении.

Разное содержание этих понятий требует и разных подходов и способов изучения. Трудовые ресурсы описываются показателями численности, территориальности, демографической, отраслевой, профессиональной и квалификационной структурами. А человеческий фактор кроме этих показателей учитывает и отношение к труду, инициативность, предприимчивость, интересы, потребности, ценности, способы поведения в различных ситуациях. Как правило, анализируются эти составляющие через проведение социологических опросов, социометрию и т.д.

Персонал — совокупность наёмных работников данной организации, выполняющих определённые производственно-хозяйственные функции. Все, кто получает оплату за личный труд. Этим понятием не обозначаются лица, занятые индивидуальной трудовой деятельностью, занятые на семейных предприятиях. Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если они кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что вкладывают свой личный труд в деятельность организации.

Базовой в отечественной практике является классификация по категориям работников, закрепленная в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь (Профессии рабочих и должности служащих. Бел-стандарт. - Минск). Правила учета персонала определены Инструкцией по заполнению форм государственной статистической отчетности по труду, которая регламентирует методы определения списочного состава, среднесписочной численности работников, перечень занятых в основной и неосновной деятельности, категории персонала, порядок учета, приема и выбытия кадров и др.

В деятельности организации участвуют следующие группы.

1. ***Собственники***: 1 человек, определенная группа лиц, владеющих долями или акциями, неопределенная группа лиц, владеющих акциями. Цель – получение прибыли – через дивиденды, через курсовую стоимость акций.

2. ***Наемные работники***: персонал организации. Цели – материальное вознаграждение, стабильность занятости, удовлетворенность трудом.

3. ***Менеджеры*** – руководители высшего, среднего и низового звена. Цели – материальное вознаграждение, стабильность занятости, удовлетворенность трудом. Рабочая задача – получение прибыли – через дивиденды, через курсовую стоимость акций. Значит рабочие цели объединяют цели как владельцев, так и наемного персонала.

4. ***Государственные органы и местные***. Цели – получение налогов, обеспечение занятости.

5. ***Профессиональные союзы***. Цели – материальное вознаграждение, стабильность занятости, безопасность труда.

Основные признаки персонала.

1. Наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, оформленных трудовым договором (контрактом).
2. Обладание определенными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте.
3. Целевая направленность деятельности.

Управление персоналом — это система организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для эффективного использования и развития рабочей силы. Управление персоналом входит в компетенцию специальных функциональных служб организации и линейных руководителей соответствующих производственных подразделений.

Численность персонала организации зависит характера, масштаба, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов.

Эти факторы определяют ее нормативную (плановую величину). Число сотрудников, которые официально работают в данный момент в организации определяет списочную (фактическую) численность.

Списочная численность работников предприятия – численность работников списочного состава на определенное число с учетом принятых и выбывших на этот день.

Явочная численность – количество работников списочного состава, явившихся на работу. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни, командировки и т.д.).

В составе списочной численности выделяют три категории работников: постоянные, принятые в организацию бессрочно или на срок более одного года; временные, принятые на срок до 2 месяцев или для замещения отсутствующего лица - до 4 месяцев; сезонные, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев. Не включаются в списочную численность и относятся к работникам несписочного состава внешние совместители; лица, привлеченные для разовых и специальных работ,

работающие на основе договоров; лица, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия.

Списочная численность персонала ежедневно учитывается в табельных записях, где отмечаются все работники - как присутствующие на работе (явочная численность), так и отсутствующие по тем или иным причинам, т.е. общая сумма явок и неявок на работу.

Списочная численность персонала может рассматриваться не только как моментная, но и как средняя величина, т.е. среднесписочная за период (месяц, квартал, год). Она определяется путем деления суммы списочной численности за все дни периода (включая выходные и праздничные, где она определяется по численности предыдущего рабочего дня) на количество календарных дней в периоде.

Рисунок 3 Схема структуры персонала

Основной формой классификации профессионально-квалификационной структуры персонала согласно официальной статистике МОТ, является разделение на три группы: «белые воротнички», «синие воротнички», «серые воротнички» (см. ниже).

Базовой в отечественной практике является классификация работников, закреплённая в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь, правила учёта персонала определены Инструкцией по статистике персонала. Все работники сферы материального производства подразделяются на две группы:

1. Персонал, занятый в основной деятельности;
2. Персонал, занятый вне основной деятельности (медицинское обслуживание, питание, спорт и т.д.).

В деятельности рабочих преобладает доля физического труда. Они создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера.

Основные рабочие заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства предметов труда. В результате чего создаются материальные продукты или услуги.

Вспомогательные рабочие занимаются обслуживанием оборудования и рабочих мест.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские и другие функции.

Руководители осуществляют общее управление, обладают юридическим правом принятия решения. Высшее звено: директор, заместитель директора, главный бухгалтер, главный инженер и т.д. Среднее звено — начальники цехов, низшее — бригадиры и т.д.

Функциональные руководители реализуют отдельные функции управления.

Специалисты-инженеры – результатом их деятельности является конструкторско-технологические разработки или проектная информация (технологи, конструкторы, проектировщики, механики и т.д.).

Функциональные специалисты – результатом их деятельности является управленческая информация (бухгалтера, экономисты, референты, финансисты, маркетологи и т.д.).

Технические исполнители — служащие, исполняющие вспомогательные работы — создание, тиражирование, передача, преобразование и хранение информации (машинистки, операторы, курьеры, архивариусы, библиотекари)

Основанием для отнесения людей к той или иной группе (категории) является занимаемая должность, т.е. штатная единица организации, (первичный элемент в структуре управления), которая определяется в соответствии с Едиными тарифно-квалификационными справочниками. Должность управленческая - первичный структурный элемент в органах управления, определяемый установленными задачами, правами и ответственностью. В Квалификационном справочнике должностей служащих (КСДС) содержится более 500 квалификационных характеристик должностей руководителей, специалистов, других служащих. Наименования должностей являются основой разработки схем должностных окладов, штатных расписаний, должностных инструкций и других организационно-регламентирующих документов. Можно выделить должности штатные, вакантные, ведущие, руководящие, специальные, технические и др.

Структура персонала предприятия характеризуется процентным соотношением между отдельными категориями работников. Наибольший удельный вес (до 80%) общей численности работающих составляют рабочие.

На предприятиях промышленно-развитых стран принята следующая классификация занятых в производственном процессе:

1. Top-менеджеры (высшее звено управления)
2. Middle-менеджеры (среднее звено управления)
3. Low-менеджеры (низшее звено управления)
4. «Белые воротнички» — инженерно-технический персонал и конторские служащие
5. «Синие воротнички» — рабочие, занятые физическим трудом
6. «Серые воротнички» — работники социальной инфраструктуры повара, официанты, медики, пожарные, рабочие домашних хозяйств и т.д.).

Во всех странах наблюдается тенденция роста количества «белых воротничков». Также наблюдается сокращение специалистов среднего звена. Непосредственные производители и работники высшего управленческого уровня, определяющие стратегию производства, вскоре смогут обойтись без специалистов среднего звена.

Все работники ведущих развитых стран подразделяются на три категории занятых исходя из различий в уровне профессиональной подготовки и связанными с эти особенностями трудовой деятельности.

1. Первая категория – лица с наиболее высокой квалификацией и профессиональным статусом (высшее и среднее образование или 3-4 годичный курс обучения после средней школы. Специалисты, административно-управленческий персонал, рабочие высшей квалификации.
2. Вторая категория – средней уровень профессиональной и квалификационной подготовки, предполагает наличие образования в объеме средней или неполной средней школы и курсы специального обучения (несколько месяцев). Конторские и торговые служащие (продавцы), фермеры, рабочие средней квалификации.
3. Третья категория – минимальная профессиональная подготовка. Малоквалифицированные рабочие. Деятельность подчинена трудовым регламентам. Выполняют однообразные операции.

ТЕМА 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Система управления персоналом: понятие, цели, задачи, требования, элементы

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации кадровых управленческих решений.

Сущность системы управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как достояние организации, добытое в конкурентной борьбе и, являясь основным достоянием организации, ее главным ресурсом, они требуют развития этого ресурса.

Роль и организационный статус службы управления персоналом в западных фирмах во многом определяется уровнем развития организации и позицией ее руководства. Авторитет кадровой службы кроме этого зависит и от уровня специальных знаний сотрудников и от степени развития кадрового потенциала.

Задача управления человеческими ресурсами состоит в обеспечении такого поведения каждого сотрудника, которое обеспечивает достижение организационных целей. Кроме этого организация должна иметь достаточное количество сотрудников.

Система управления персоналом включает:

1. группу специалистов аппарата управления;
2. техническую базу;
3. комплекс методов и методик;
4. организацию труда и управление персоналом;
5. совокупность кадровых программ.

Эффективная система управления персоналом включает:

1. разработанную систему подбора, найма и расстановки сотрудников;
2. систему мотивации и оплаты труда, которая должна быть справедлива по отношению к сотрудникам и конкурентоспособна по отношению к другим фирмам, легко управляема;
3. вознаграждение персонала должно основываться на результатах индивидуального труда и эффективности деятельности организации;
4. система развития, обучения, перемещения и повышения квалификации сотрудников осуществляется в соответствии с результатами их труда, квалификации и способностями, а также интересами и потребностями организации;
5. занятость связана с потребностями бизнеса, они связаны с производительностью труда, а также со способности и квалификацией сотрудника;

6. индивидуальные проблемы сотрудников решаются быстро, справедливо и эффективно.

Функционирование системы управления персоналом включает ряд стадий:

- анализ существующего положения дел;
- разработка новой системы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- использование;
- стабилизация;
- изменения в случае необходимости.

Как дефицит, так и излишек персонала отрицательно сказываются на трудовом потенциале организации.

СУП в условиях применения новых технологий.

На современном этапе в зарубежных странах СУП совместно с высшим руководством вырабатывают единую кадровую политику, охватывающую все сферы работы с персоналом. На первом месте стоят вопросы отбора кадров, их мотивации и развития. Если рассматривать распределение времени по задачам СУП в общем фонде времени кадровой службы, то максимум приходится на разработку программ управления персоналом (24%), а традиционные функции учета и делопроизводства не превышают 10%, несмотря на возросший объем перерабатываемой информации.

Переход на новые технологии предполагает:

1. Организация проводит аудит кадровой работы мин. раз в два года.
2. Специалисты СУП имеют профессиональную подготовку. Кадровая работа построена по принципу разделения труда. Каждый работник специализируется по определенному направлению работы в области управления персоналом.
3. В организации есть этический кодекс, на основании которого и формируется организационная культура.
4. Количество работников в организации, не соответствующих занимаемой должности не превышает 10%.
5. Кадровая служба участвует в планировании стратегических и тактических задач организации.
6. Кадровая служба изучает рынок труда и знает ведущих специалистов в других организациях.
7. Кадровая служба имеет программу развития персонала.
8. Структура кадровой службы определяется не только численностью работников, но и задачами организации.
9. Кадровая служба использует постоянно обновляемую систему мотивации труда.
10. В системе кадровой службы находится служба безопасности.
11. Кадровая служба фиксирует как все случаи нарушения трудовой дисциплины, так и все факты проявления трудовой активности работников.

12. Проводится ежегодная оценка работы персонала, с результатами которой связаны перестановка кадров и оплата труда работников.

13. В организации есть описания всех рабочих мест с описанием функций работника на этом рабочем месте.

Возможность полноценного развития организации можно определить по сумме производственных и финансовых показателей. В области управления персоналом это следующие данные: ответственность за планирование, установленная в организации, квалификация персонала в области планирования, его права в этой области, система вознаграждений и санкций, в том числе и методики управления дисциплиной, качество контроля за функционированием персонала, культура мышления персонала.

Служба управления персоналом призвана выполнять следующие **функции**:

1. анализ структуры и состава кадров на предприятии;
2. прогнозирование и планирование кадрового развития;
3. анализ движения кадров;
4. анализ текучести, заболеваемости кадров;
5. анализ рабочих мест;
6. тарификация рабочих мест;
7. разработка процедур оценки персонала;
8. оценка и аттестация кадров;
9. разработка должностных инструкций и требований к должности;
10. подбор, отбор и найм персонала;
11. анализ условий труда и техники безопасности на предприятии;
12. организация медицинского обслуживания;
13. предоставление социальных льгот и услуг, разработка компенсационного пакета;
14. начисление и выдача заработной платы;
15. мониторинг психологического климата на предприятии;
16. разработка мероприятий по повышению квалификации, обучению и развитию персонала;
17. консультации по работе с персоналом;
18. проведение конкурсов на вакантные места;
19. расстановка персонала;
20. адаптация новых работников;
21. контроль затрат на персонал;
22. документирование работы с кадрами.

Перечисленные функции в одной службе подтверждают мнение о том, что процесс управления персоналом носит единый и неразрывный характер. На передовых предприятиях СУП объединяет функции отдела кадров, подготовки кадров, профдиагностики, отдела организации труда и заработной платы, юридического, ТБ и т.д. Это создает предпосылки для установления системной связи между использованием трудового потенциала каждого работника и его трудовым доходом.

2. Принципы и методы системы персонального менеджмента

Принципы персонального менеджмента в работе СУП:

- принцип подбора кадров по профессиональным и деловым качествам;
- преемственности персонала на основе сочетания в коллективах молодых и опытных сотрудников;
- профессионального и должностного продвижения кадров на основе создания условий для их развития и роста, и использование обоснованных критериев оценки работы;
- принцип открытого соревнования;
- принцип сочетания доверия с проверкой исполнения
- принцип демократизации за счет:

а) индивидуализации деятельности СУП(изучается личность каждого работника);

б) учёта мнения работников при принятии важных решений;

в) участия коллектива в оценке своих сотрудников;

г) информирования сотрудников о результатах деятельности организации;

д) вовлечения рядовых работников в управление предприятием;

- принцип системности работы СУП на основе:

1) разработки программ не для отдельных категорий, а для всего персонала;

2) должны быть постоянно действующие программы;

3) должны использоваться разные методы, средства и инструменты воздействия на персонал;

- принцип адаптивности к современным условиям хозяйственного механизма.

Методы управления персоналом - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Они, как правило, носят объективный характер вследствие того, что являются средством практической реализации требований объективных законов и принципов управления. Применение этих методов в деятельности конкретного субъекта управления носит субъективный характер, так как определяется знаниями и способностями людей, занятых в управлении.

Методы управления – способы осуществления управленческих действий на персонал для достижения целей управления производством.

Методы управления персоналом подразделяются на 3 группы:

- *Административные*, базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

- *Экономические*, базируются на правильном использовании экономических законов производства.
- *Социально-психологические*, базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей.

Административные — имеют прямой характер воздействия — любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Способы административного воздействия.

1. Организационное воздействие (штатное расписание, положение о подразделениях, должностные инструкции, коллективный договор, правила трудового распорядка, устав предприятия, организационная структура управления). На предприятиях, где имеется высокий уровень организационных воздействий, доведённых до стандартов предприятия и регламентов управления, высокая трудовая и исполнительская дисциплина, снижается надобность в распорядительных воздействиях. Обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия.

2. Распорядительные воздействия (приказы, распоряжения, указания, инструктирование, наставление, целевое планирование, нормирование работы, координация работ и контроль исполнения), т.е., прямое административное регулирование.

Наиболее категоричная форма распорядительного воздействия - приказ. Его невыполнение ведёт за собой соответствующую санкцию. Приказ состоит из пяти частей: констатация события или ситуации; меры по устранению недостатков или обеспечению административного воздействия; выделенные ресурсы; сроки исполнения; контроль исполнения.

Распоряжение издается обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям. Обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения.

Указания и инструкции – локальный вид распорядительного воздействия. Ставят целью оперативное регулирование управленческого процесса и направлены на ограниченное число сотрудников.

Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на обучении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.

3. Материальная ответственность и взыскания.

Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено Кодексом.

Работодатель обязан возместить работнику не полученный им заработок во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться, в частности, если заработок не был получен в результате:

- незаконного отстранения работника от работы, его увольнения или перевода на другую работу;

- отказа работодателя от исполнения или несвоевременного исполнения решения органа по рассмотрению трудовых споров;

- задержки работодателем выдачи работнику трудовой книжки, внесения в трудовую книжку неправильной записи.

При нарушении работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, работодатель обязан выплатить их с денежной компенсацией.

Работник обязан возместить работодателю причиненный ему прямой действительный ущерб. Под прямым действительным ущербом понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества. За причиненный ущерб работник несет материальную ответственность в пределах своего месячного заработка.

Полная материальная ответственность работника состоит в его обязанности возместить причиненный ущерб в полном объеме. Она возникает в случае материальной ответственности работника, умышленного причинения ущерба или причинения ущерба в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, разглашения сведений, составляющих охраняемую законом служебную, коммерческую или иную тайну. Может заключаться письменный договор о коллективной материальной ответственности.

Размер ущерба определяется по фактическим потерям, определяемым по рыночным ценам, но не ниже стоимости имущества по данным бухучета с учетом степени износа этого имущества.

Работник возмещает затраты, связанные с обучением, в случае увольнения до истечения срока, обусловленного соглашением об обучении работника за счет средств работодателя.

4. Дисциплинарная ответственность и взыскания (замечания, выговор, понижение в должности, увольнение по соответствующим основаниям). К дисциплинарным проступкам относятся следующие: отсутствие работника на рабочем месте более 3-х часов и более 4-х даже если он находился на территории производства, но не на рабочем месте; отказ работника без уважительной причины от выполнения измененных в уставном порядке норм труда; отказ от медицинского освидетельствования; от прохождения в рабочее время обучения. Перечень грубых нарушений утверждается отраслевыми ведомствами.

Для применения дисциплинарного взыскания от работника должно быть затребовано письменное объяснение. При отказе работника работодатель составляет соответствующий акт. Дисциплинарное взыскание не может применено позднее 6 месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии или проверки – не позднее 2 лет со дня совершения. Дисциплинарное взыскание налагается приказом, который доводится до работника под расписку в течение трех дней. В случае отказа в подписи составляется соответствующий акт. Отказ подписать приказ не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания.

5. Административная ответственность применяются в случае совершения административных правонарушений.

Должностные лица подлежат административной ответственности в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей. Административное правонарушение признается совершенным умышленно, если лицо его совершившее, сознавало противоправный характер своего действия предвидело его последствия и сознательно их допускало.

Могут быть следующие административные правонарушения: предупреждения, административные штрафы, возмездное изъятие или конфискация орудия, или предмета совершения административного правонарушения, административный арест, дисквалификация.

Идеальное условие эффективности административных методов управления – высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления.

Экономические методы — способ воздействия на персонал на основе использования экономических законов и категорий. Носят косвенный характер управленческого воздействия.

Более эффективно, если материальное вознаграждение получать через короткие промежутки времени. Женщины больше настроены на то, что заработок должен зависеть от усилий и способностей. Удовлетворенность от материального вознаграждения зависит не только от размера вознаграждения, но и от социальной справедливости.

1.Хозяйственный расчет (самостоятельность, самоокупаемость, экономические нормативы, фонды стимулирования). Позволяет сочетать интересы предприятия с интересами подразделений и отдельных работников. Метод соизмерения затрат и результатов хозяйственной деятельности.

2. Заработная плата, индексация заработной платы с учётом инфляции и увеличения объёмов производства, дополнительные формы заработной платы в зависимости от условий труда и квалификации, распределение вознаграждения за конечный результат по КТУ (коэффициенту трудового участия) непосредственно в подразделениях, наличие чёткого Положения об оплате труда.

3. Системы премирования из прибыли: в виде процента к должностному окладу или по КТУ, распределение вознаграждения из прибыли по конечным результатам деятельности самого подразделения, выплаты материальной помощи с учётом личности работника и в зависимости от ситуации, наличие чёткого Положения о премировании.

4. Рост материальных потребностей: предоставление работникам беспроцентных ссуд на приобретение товаров длительного пользования, частичная или полная оплата жилья, предоставление работникам бесплатной или минимально оплачиваемой социальной инфраструктуры.

5. Социальное и медицинское обеспечение: создание фондов негосударственного пенсионного страхования или выплаты дополнительных пенсий за счёт предприятия, страхование работников за счёт предприятия, обеспечение работников бесплатной или частично оплачиваемой фирменной одеждой, обувью, питанием, транспортом.

Социально-психологические методы — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей психологии и социологии. Носят косвенный характер управленческого воздействия. Объект воздействия этих методов – группы людей и отдельная личность.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Социологические методы исследования включают анкетирование, интервьюирование, социометрию, наблюдение, собеседование.

Используются следующие формы социологического воздействия: социальное планирование; формирование моральных норм и установок, регулирующих действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм; партнерство, через налаживание разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей; соревнование, которое характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению; общение – взаимодействие людей на основе обмена информацией

Психологические методы направлены на конкретную личность и строго персонифицированы и индивидуальны. Главная их особенность — обращение к внутреннему миру человека с тем, чтобы направить его потенциал на решение конкретных задач предприятия.

Психологические методы исследования: формирование здорового психологического климата на основе чёткого соблюдения прав человека и психологических методов исследования; эффективное использование психологических методов мотивации; проведение психологического тестирования и организация индивидуальной работы с учётом типа личности и темперамента; организация психологической службы и психологических консультаций для сотрудников, проведение психологических тренингов и семинаров для руководителей высших уровней.

Способы психологического воздействия: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, просьба, похвала, совет, осуждение, требования, запрещение, порицание, командование, комплимент, метод Сократа, намёк, обман ожиданий, взрыв.

Ответной реакцией на психологические приемы и способы управления являются настроение, чувство, эмоции и поведение.

Настроение – слабо выраженное эмоциональное переживание, еще не достигшее устойчивой и осознанной определенности.

Чувство – особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью.

Они отражают нравственные переживания реальных отношений человека с окружающей средой в виде эмоций.

Эмоции – это конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния. Эмоции могут быть положительные, отрицательные и амбивалентные (противоречивые – ревность, соперничество, намек и т.д.).

Поведение - выражается в совокупности взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к окружающей среде.

Лица с сильной нервной системой больше стимулируются соревновательной обстановкой. Самолюбивые стимулируются больше. Плохо если соперничество идет между членами группы, выполняющей групповое задание.

Сильный мотивирующий эффект дает удовлетворенность социально-психологическим климатом в группе, положительная оценка работы большинством.

На лиц со слабой нервной системой, на интровертов лучше действует похвала. Необходимо помнить, что похвала и порицание оказывают стимулирующее воздействие только в том случае, если повторяются подряд не более 4 раз. Длительное использование одного и того же стимулирования ведет к негативным последствиям. Но самые плохие результаты работы у тех, кого никак не оценивают.

Хотя успехи и воодушевляют, приводят к положительному отношению к работе, но регулярно повторяющиеся успехи приводят к завышенной самооценке и это дает снижение силы мотива и приводит к сильному внутреннему конфликту в случае неудачи.

Социально-психологические методы – наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и отдельную личность. Искусство управления людьми заключается в дозировании и дифференцированном применении тех или иных приемов из описанных выше.

3. Организационная регламентация системы управления персоналом: правовое, нормативно-методическое. Основные нормативные акты и документы, регламентирующие управление персоналом в организации: состав, перечень, содержание

Деятельность служб управления персоналом основана, прежде всего, на информации. Выделяют три уровня кадровой информации:

- стратегический (директор по кадрам);
- тактический (руководители службы персонала);

- оперативный (сотрудники службы персонала).

Аналитическая часть информации содержит: аналитическую часть (денежные выплаты, время работы, др. статистика и т.д.); документальную (приказы, трудовые контракты, личные карточки, справки, личные дела, др. статистика, отчеты и т.д.); информацию для сотрудников (конференции, собрания, беседы, распоряжения дня, указания, описания рабочих мест, газеты, отчеты, объявления и т.д.);

При качественной разработке кадровых программ исключаются до 40% кадровых документов.

Кадровые службы собирают различные данные о состоянии персонала организации и проводят их детальный анализ. Такие данные получили название «*статистика человеческих ресурсов*», в которой содержится следующая информация: издержки на рабочую силу, производительность, профессиональное обучение, динамика рабочей силы, аттестация сотрудников, резерв на продвижение кадров и т.д.

Каждая организация использует собственные показатели, отображающие специфику ее деятельности и традиции. Вместе с тем в СУП внедрены некоторые унифицированные виды документации:

1) плановые (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности);

2) первичная, учетная (учет труда и заработной платы);

3) отчетно-статистическая (численность сотрудников, баланс рабочего времени, средняя заработная плата, производительность труда);

4) социальное обеспечение (пенсии , пособия, льготы, социальное страхование);

5) организационно-распорядительная (акты, письма, докладные записки, правила, лишение).

К кадровой информации предъявляются следующие требования:

- единство информационной базы для всех задач управления кадрами;
- однократный ввод информации в компьютер и возможность ее многократного использования;
- рационализация системы документации и документа оборота;
- унификация наименований информационных блоков;
- обеспечение возможности непрерывной обработки информации в системе;
- оперативная коррекция первичной информации с учетом реальных изменений;
- полнота данных, необходимых для задач управления кадрами;
- скорость и удобство доступа;
- возможность изменения и совершенствования информационной базы при изменении задач;
- наглядность (чтобы можно было быстро определить главное, для чего используются таблицы, графики и цветное оформление материала);

- однозначность (сведения не должны допускать двоякого толкования);
- сопоставимость (сведения приводятся в сопоставимых единицах);
- преемственность (сведения о кадрах за разные временные периоды должны иметь одну методику подсчета и одинаковую форму представления);
- актуальность (сведения должны предоставляться оперативно и своевременно).

Кадровые службы в обязательном порядке заводят на сотрудников личные дела. В соответствии с классификацией составляются проекты приказов(о приеме на работу и увольнении, о переводе и перемещениях, о награждениях, план (отчет) подготовки повышения квалификации персонала, справка о состоянии трудовой дисциплины, данные о текучести кадров, графиков отпусков, предложения по формированию резерва кадров на выдвижение, планка численности работников с указанием подразделений и категорий, штатное расписание, табель учета рабочего времени, трудовые договора и контракты, графики аттестации сотрудников, направления для трудоустройства).

Правовая информация. Акты централизованного регулирования

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Преобладающее место занимают акты централизованного государственного регулирования. Основными источниками правовой системы Республики Беларусь являются нормативные правовые акты.

В систему источников трудового права входят:

– международные правовые акты по труду, ратифицированные Республикой Беларусь;

– Конституция РБ, законы, декреты, указы, Постановления Совета Министров, решения, соглашения и т.д.;

– на территории Республики Беларусь временно применяются нормативные правовые акты бывшего СССР, если они не противоречат Конституции и другим нормативным актам Республики Беларусь и если эти отношения еще не регулируются нормами белорусского законодательства;

– в состав системы нормативных правовых актов о труде входят и локальные (местные) нормативные правовые акты, при помощи которых осуществляется регулирование трудовых отношений непосредственно у нанимателя с учетом особенностей его производственной деятельности. В создании локальные нормативных актов участвуют представители работников (профсоюзы);

– нормативные правовые акты, содержащие «специальные нормы», рассчитанные на правовое регулирование трудовых отношений отдельных категорий и групп работников.

По форме акты делятся на: законы, декреты, указы и распоряжения Президента Республики Беларусь, правила, положения, решения, приказы, рекомендации, разъяснения и д.

Основными субъектами международно-правового регулирования труда являются Организация Объединенных Наций и Международная организация труда (МОТ), которая является специализированным учреждением ООН. МОТ образована в 1919 г. и объединяет 175 государств. Республика Беларусь входит в нее с 1954 г. МОТ осуществляет свою деятельность через: Международную конфедерацию труда (высший орган), Административный совет (исполнительный орган и Международное бюро труда (постоянный секретариат МОТ). Акты ООН и МОТ – декларации, пакты, конвенции ООН, закрепляющие некоторые принципы правого регулирования труда и основные трудовые права.

Важнейшими актами международного права является Всеобщая декларация прав человека, одобренная Генеральной Ассамблеей ООН 10 декабря 1948 г., Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (1966 г.), Международный пакт о гражданских и политических правах. Эти документы закрепляют право на труд, на благоприятные и справедливые условия труда, на справедливое и равное вознаграждение за равный труд, на социальное обеспечение, на запрещение принудительного труда, провозглашается право на свободу ассоциаций и др.

Нормативные акты МОТ делят на следующие группы:

- по осуществлению защиты прав и свобод человека в области труда;
- по обеспечению занятости. защите от безработицы;
- по регулированию условий труда;
- по ТБ и производственной санитарии;
- по регулированию труда работников, нуждающихся в повышенной правовой защите;
- по регулированию труда отдельных категорий работников;
- по регулированию сотрудничества организаций работников и нанимателей.

Основополагающим источником права в целом в стране является Конституция Республики Беларусь. В Конституции закреплены право на труд и отдых, на охрану здоровья, на материальное обеспечение в старости, в случае болезни, утраты трудоспособности и потери кормильца, право на вознаграждение за выполненную работу в соответствии с ее количеством, качеством и общественным значением, но не ниже установленного государством минимального размера.

В Гражданском кодексе Республики Беларусь регулируются основные права и ответственность физических и юридических лиц в сфере производ-

ственной и предпринимательской деятельности. В Трудовом кодексе Республики Беларусь изложены основные начала трудового законодательства, целью которого является установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей, а также правовое регулирование трудовых отношений в различных сферах деятельности. Трудовой Кодекс подписан Президентом Республики Беларусь 26 июля 1999 г. Он состоит из 6 разделов, объединяющих 39 глав, насчитывающих 468 статей.

Отдельные виды правоотношений в области труда регулируются иными законами («О занятости населения Республики Беларусь», «О профессиональных союзах», «О порядке разрешения трудовых споров (конфликтов)»; «О социальном партнерстве»). Источником трудового права являются нормативные правовые акты Президента – Декреты, имеющие силу закона, Указы.

Следующими по юридической силе являются Постановления Совета Министров Республики Беларусь.

Большое значение в регулировании трудовых отношений имеют нормативные акты Министерства труда и социальной защиты (постановления, разъяснения), в которых устанавливается Определенное место отведено ведомственным актам, издаваемым министерствами, комитетами, ведомствами.

Местные советы депутатов в пределах своей компетенции принимают нормативные правовые акты в форме решений.

Локальные нормативные правовые акты – это соглашения, коллективные договоры и т.д.

Соглашения могут заключаться на республиканском, отраслевом и местном уровне.

Коллективные договоры заключаются между нанимателем и представителями работников организации. Положения, принимаемые на уровне предприятия так же относятся к локальным нормативным актам.

Для регулирования трудовых отношений используются Акты Конституционного Суда Республики Беларусь, Верховного Суда, Генерального прокурора Республики Беларусь.

Общие нормы трудового права распространяются на всех работников, а специальные – на отдельные категории работников (женщин, молодежи, лиц, работающих в тяжелых и вредных условиях труда, временных и сезонных работников и т.д.). В ряде случаев дифференциация связана с необходимостью усиления требований к выполнению трудовых обязанностей (работники транспорта, авиации), с установлением более высокой ответственности за правонарушения в сфере труда (руководители организаций и их заместители, работники, обслуживающие материальные ценности, выполняющие воспитательные функции.).

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Документы, создаваемые в организации

Нормативно-методическое обеспечение СУП – совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического характера, а так же нормативно справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и др. данные, используемы при решении конкретных задач. Они утверждаются в установленном порядке компетентным соответствующим органам или руководствам организаций.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса полготовки принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Процесс нормативно-методического обеспечения состоит в организации разработки, применения методических документов и ведения нормативного документооборота.

Таблица 3

Нормативно-методическое обеспечение СУП

Нормативно-методические документы	Содержание документов	Примеры документов
1. Нормативно-справочные	Включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирование труда в сфере материального производства и управления	Первичные операционные нормы времени, производные нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке
2. Документы организационно-распорядительного, организационного, организационно-методического характера	Регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников СУП. Содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом.	Законодательные акты по вопросам труда и их кадров, указы президента РБ, постановления и распоряжения Правительства по вопросам труда, оплаты труда, занятости и т.д. Руководящие документы (Положения, инструкции, методические указания, правила) Министерства труда: приказы, методические указания, инструкции, правила и другие документы ведомства, которому подчиняется организация. Приказы, издаваемые руководством организаций или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности и т.д.
3. Документы технологического, технико-экономического и экономического характера	Содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов.	Нормы планировки помещений, рабочих мест. Стандарты качества, технические условия на продукцию, часовая тарифная ставка, коэффициенты отчислений в Фонд социального страхования, коэффициенты доплаты сверхурочной работы.

Ответственность за обеспечение СУП нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения, аппараты управления организацией (отдел стандартизации, отдел организации управления, юридический отдел). На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники СУП разрабатывают документы для внутреннего пользования:

1) Правила внутреннего трудового распорядка включает следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения рабочих и служащих;
- основные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрение за успехи в работе;
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

2) Коллективный договор разрабатываются при участии отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, юридического отдела и профсоюзной организации.

Коллективный договор – это соглашение, заключаемое между трудовым коллективом и администрацией по урегулированию и взаимоотношению в процессе производственно-хозяйственной деятельности за календарный период. Включает форму, систему, размер оплаты труда, денежное вознаграждение, компенсации, доплаты с учетом роста цен, инфляции и показателей, определенных трудовым договором, занятость, переобучение, высвобождение, продолжительность рабочего времени, времени отдыха и отпусков, льготы, охрана здоровья, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий функционирования представителей каждой из сторон. Но если условия договора ухудшают положение работников по сравнению с законодательством, то они не действительны. Договор заключается на срок не более трех лет.

3) Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений аппарата управления, наименование и количество должностей в них, размеры должностных окладов. Документ утверждается первым руководителем.

4) *Положение о структурном подразделении* регламентирует назначение и место подразделения, его структуру, основные функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников.

Типовая структура положения о подразделении (отделе, бюро, группе):

- общие положения;
- задачи подразделения;
- оргструктура подразделения;
- функции подразделения;
- взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации с указанием информации, документации, получаемой и передаваемой данным подразделением;

- права подразделения;
- ответственность подразделения.

5) Должностная инструкция. Документ, регламентирующий деятельность в рамках конкретной должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она определяет назначение и место работника в системе организации, его функциональные обязанности, права, ответственность. Должностная инструкция разрабатывается на основе анализа работы или типовых требований к должности, содержащихся в квалификационном справочнике должностей служащих, с учетом изменяющихся социально-экономических условий.

6) Трудовое соглашение заключается между работодателем и работником и содержит наименование должности, права и обязанности работника и работодателя, условия труда, условия оплаты труда, участие в прибыли, условия отпусков, пенсий, штрафов и условия прекращения трудового соглашения.

7) Бланк аттестации работников содержит показатели как оценки результатов деятельности работника так и его личностных качеств.

4. Роль кадровой службы в общей системе управления организацией и основные направления ее деятельности. Взаимодействие кадровой службы и подразделений организации. Организационная структура системы управления персоналом

Ошибки в кадровой работе приводят к появлению следующих проблем в организации:

- повышается уровень заболеваемости (больше, чем в целом по стране или по региону);
- снижается производительность труда;
- увольняются наиболее квалифицированные работники;
- снижается исполнительская и трудовая дисциплина;
- ухудшается психологический климат;
- снижается инициатива работников при решении производственных задач;
- увеличивается количество конфликтов между администрацией и персоналом;
- повышается уровень абсентеизма (прогулы) – не выходы на работу по причинам, не предусмотренных законодательством.

СУП создает методики и условия, дает советы и рекомендации, линейные руководители заставляют эти системы работать. Линейные руководители несут прямую ответственность за достижение целей организации и уполномочены принимать решения о том, как использовать находящиеся в ее распоряжении ресурсы. Функциональные службы не имеют таких полномочий, их роль заключается в поддержке линейного руководства и в предоставлении экспертных советов с целью повышения эффективности

решений. Специалисты СУП могут предлагать свое решение, касающееся приема на работу или увольнения, назначении на должность, направлении на обучение, повышении заработной платы и руководитель имеет право принять или отвергнуть предложенный вариант. Однако он должен хорошо взвесить риск при игнорировании совета профессионала. Его ошибка может привести к серьезным последствиям для всей организации.

Так же опасно, если линейный руководитель передает все права о принятии решений в области управления персоналом кадровой службе, специалисты которой могут не обладать достаточной информацией для принятия оптимальных для организации решений и необходимой для их реализации информацией.

СУП создает общие условия (системы, процедуры, программы), способствующие реализации потенциала каждого сотрудника и осуществляет контроль за их применением. Линейные руководители осуществляют ежедневное управление людьми, т.е. заставляют эти системы работать.

Современные информационные технологии делают кадровую информацию мгновенно доступной на рабочем месте каждого руководителя. Все операции стали более наглядны, просты и стандартизированы. Повышается оперативность, уменьшаются искажения при принятии решений. При этом функции СУП все более перемещаются в область определения стратегии, разработки и внедрения элементов корпоративной культуры, проведения изменений в организации, решения экстраординарных ситуаций.

Схема разделения компетенции СУП и функциональных подразделений.

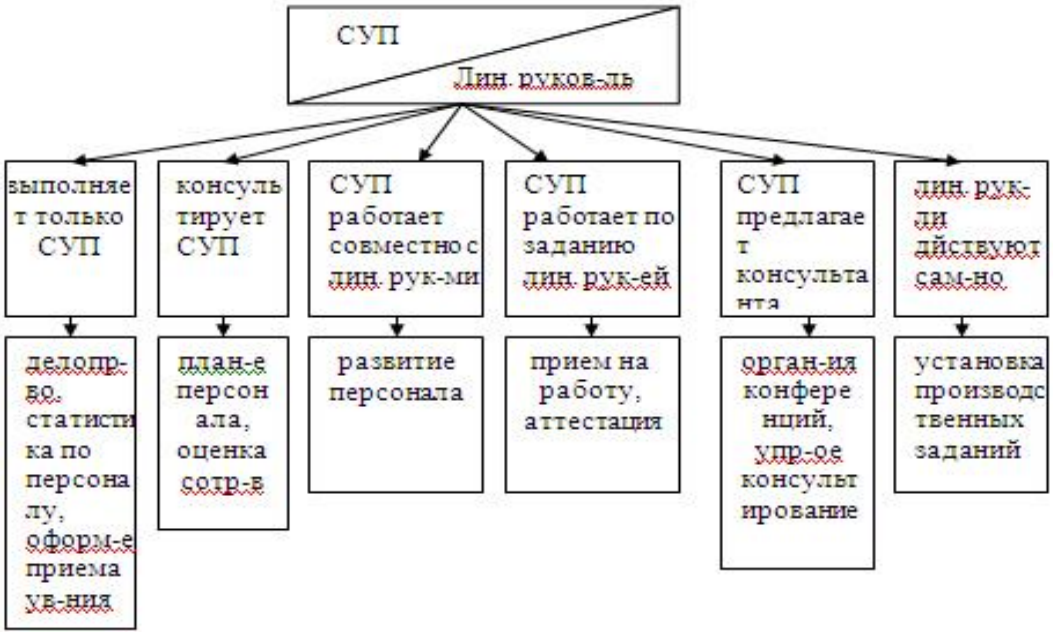

Рисунок 4. Схема разделения компетенций СУП и руководителей подразделений.

Функциональная подчинённость СУП.

Вариант 1. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию. Начальник кадровой службы не входит в состав высшего руководства предприятия. В данном варианте выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках штабного подразделения функциональной подсистемы. СУП рассматривается как одно из подразделений организации, работающее скорее, как отдел кадров.

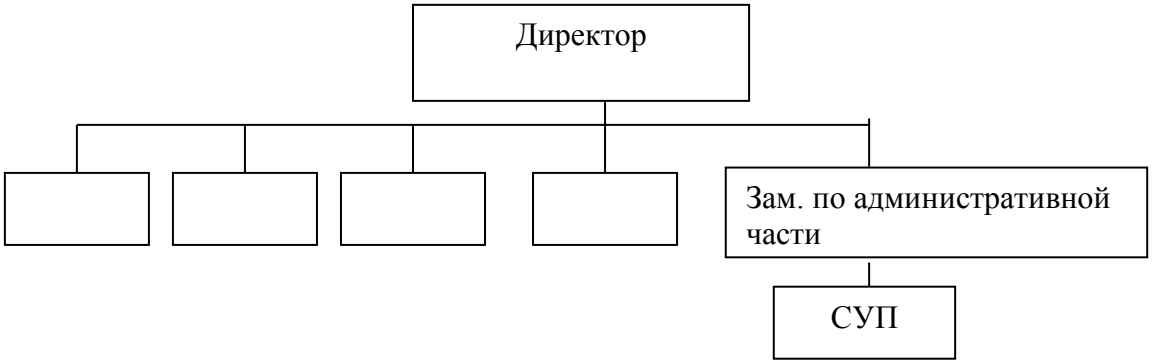

Рисунок 5. СУП, выполняющий функции отдела кадров

Вариант 2. Структурное подчинение СУП как штабного отдела, общему руководству организации. Преимуществом этого варианта является близость кадровой службы ко всем сферам руководства организации. Такое подчинение характерно для небольших организаций или фирм на начальной стадии развития, когда еще четко не определен статус кадровой службы. Существует опасность поступления двух различных сигналов от директора и от СУП.

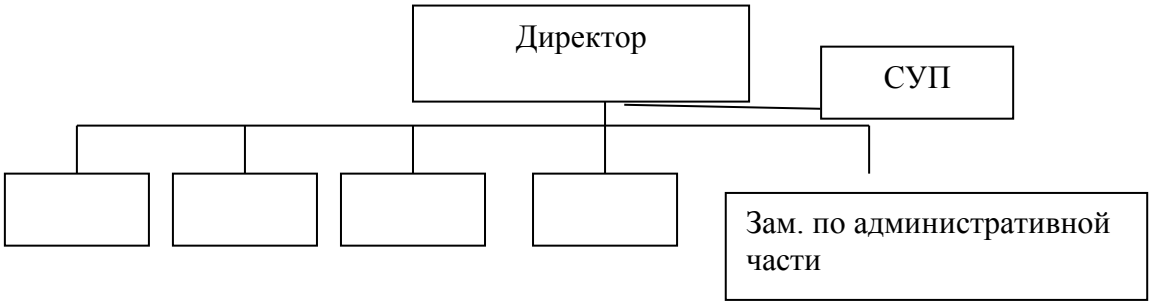

Рисунок 6. СУП, как штабной отдел в небольшой фирме

Преимущество: близость кадровой работы к высшему руководству.

Недостаток: возможность поступления 2-х разных сигналов от директора и от СУП.

Вариант 3. Наиболее типичный вариант для развитых организаций и фирм. СУП выступает в качестве равноправного подразделения. Кадровая работа может строится с учетом перспектив развития организации. Как правило, отдел человеческих ресурсов крупной корпорации возглавляет вице-президент, который подчиняется непосредственно первому руководителю организации. Многие современные корпорации создают специальный орган

для стратегического управления организацией – Исполнительный комитет или Внутренний совет директоров, в который входят президент и его заместители.

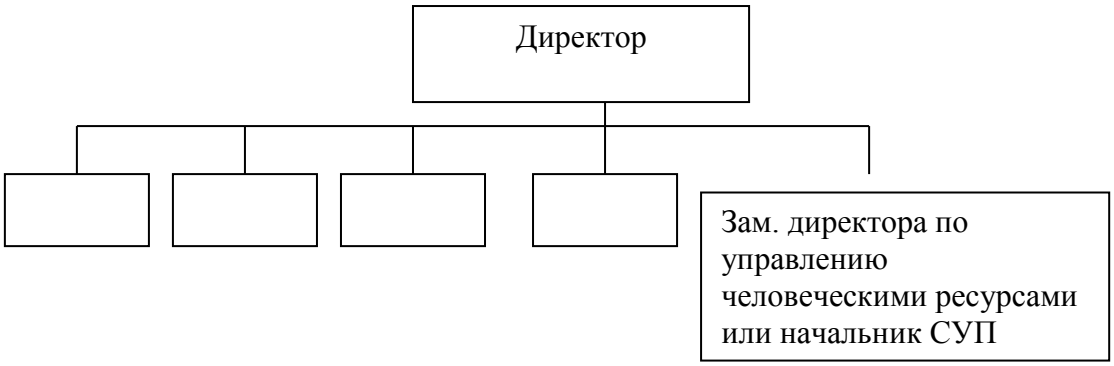

Рисунок 7. СУП, как равноправное подразделение

Рассмотрим изменение функций СУП в зависимости от размера организации.

1. В мелких фирмах семейного типа кадровик, как правило, отсутствует. Его функции осуществляет или владелец фирмы или линейный руководитель.

2. При расширении дела нанимается работник для выполнения учетно-канцелярской работы. Мелкие фирмы могут обращаться в специализированные фирмы, которые предоставляют им необходимые услуги по работе с персоналом или к услугам отдельных специалистов.

3. Специалисты по управлению персоналом нанимаются в компании с числом служащих от 100 до 150 человек.

Относительный рост численности сотрудников кадровых служб зарубежных предприятий наблюдается с конца 1980 х гг. и наиболее характерен для крупных транснациональных корпораций. Численность сотрудников службы управления персоналом зависит от размера организации, вида ее деятельности, специфики задач, традиций, финансового состояния, стадии развития. Четко прослеживается следующая тенденция – число сотрудников организации на одного работника службы управления персоналом увеличивается по мере ее развития и стабилизации деятельности. Молодые организации нуждаются в большем внимании со стороны сотрудников СУП, чем зрелые.

Численность СУП:

Беларусь – 0,4-0,6 от числа работающих;

СССР (1980 гг) – 0,3-0,8% от числа работающих;

Япония — 2-2,7% от числа работающих;

Америка — 1-1,1% от числа работающих;

Германия – 0,65-0,8% от числа работающих;

Франция – 0,7 от числа работающих;

Западная Европа в целом — 0,7-1,1% от числа работающих.

Указанные соотношения являются средними и могут существенно различаться по отраслям, секторам и сферам деятельности. В больших корпорациях США число работников СУП доходит до 150 человек.

Из 10 работников СУП 6 должны иметь специализированное высшее образование, 4 - неполное высшее. Чем больше в организации «белых воротничков», тем больше должна быть численность службы персонала.

В качестве основного требования к специалистам СУП выступает способность к коммуникации. Кроме этого специалисты СУП должны иметь глубокие знания сферы деятельности организации, профессиональные знания и навыки в области управления персоналом, знать, как правильно управлять изменениями в организации, обладать способностями к обучению и развитию. В больших компаниях в СУП должны быть: психологи, экономисты, управленцы, юристы, специалисты по обучению, рекрутеры, интервьюеры, методисты и специалисты по разработке программ для компьютерных тренажеров и тестов, консультанты по вопросам карьеры, специалисты по профориентации, организационному планированию, аналитики работ, специалисты-плановики, специалисты по характеру, специалисты по связям, инспектор по морали, аналитик работы.

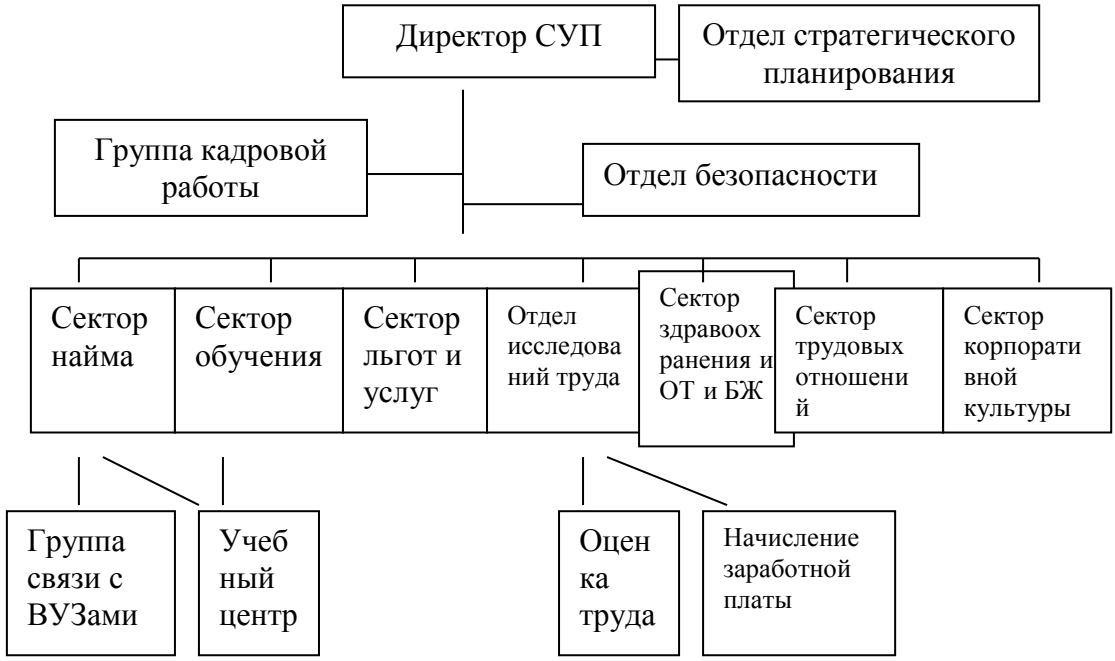

Рисунок 8. Примерная структура СУП в крупных компаниях

Отдел человеческих ресурсов крупной корпорации возглавляет вице-президент, который при разработке бизнес-стратегии выступает прежде всего как специалист в области управления людьми, консультируя по этому вопросу остальных руководителей. Однако помимо профессиональных знаний в своей области, он должен понимать общие законы развития организации, знать рынок, конкурентов, продукцию и предоставляемые услуги, обладать стратегическим мышлением. Иначе его советы будут недостаточно

компетентными и у него не будет авторитета, соответствующего занимаемой должности.

В зависимости от размеров компании, специфики ее деятельности и традиций, число и название подразделений службы человеческих ресурсов, а также количество работающих в них сотрудников может меняться. Так, одна организация может полноценные сектора или отделы льгот, исследований труда, трудовых отношений, в то время как в другой эти функции могут быть соединены в секторе компенсаций и отношений с работниками. Вопросы управления приемом на работу, развития и обучения, учет персонала так же часто объединяются в рамках одного отдела. Очень часто «вспомогательные» отделы, такие как охраны труда, коммуникаций, управление офисом и парком автомобилей объединяются в административно-хозяйственный отдел.

Итак, рассмотрим одну из типичных для крупной компании структуру службы управления персоналом.

Сектор найма: директор по найму, интервьюеры, специалисты по отбору.

Сектор обучения: заводские инструкторы, эксперты, специалисты по обучению, библиотекарь, издатель.

Сектор льгот и услуг: социальный работник, заведующий питанием, директор по спорту.

Сектор исследований труда: экономисты, психологи, аналитики работ, эксперты по изучению рабочего времени, утомляемости и экспертизы.

Сектор здравоохранения и охраны труда: врачи, медсёстры, инженер по охране, труда и ответственный за санитарию. Медицинское обслуживание, условия труда, экспертиза здоровья, экспертиза сооружений и оборудования, связь со страховыми компаниями.

Сектор трудовых отношений: представители владельцев, персонала организации и СУП. Сектор занимается всеми видами деловых отношений (договора коллективные, индивидуальные и все споры по ним).

Сектор корпоративной культуры: занимается психологическим климатом в коллективе, конфликтами, PR (связи с общественностью и имидж фирмы), анализом и формализацией корпоративной культуры, анализом качества трудовой жизни.

Сектор стратегического планирования: планирование изменений, кадровая политика (количество персонала, качество, время и территория) кадровый аудит.

Группа кадровой работы: учёт, движение, уход на пенсию, отчётность.

Некоторые подразделения СУП (учебный центр, консультативные службы, центры оценки и т.д.) по мере развития могут приобретать некоторую самостоятельность (только руководитель подразделения входит в состав СУП). Они могут оказывать платные услуги на стороне и быть на хозрасчете. Со своей стороны организация может получать помощь извне в реализации наиболее сложных направлений кадровой работы. Это – сеть подготовки и

повышения квалификации, консультативные фирмы информационные, центры оценки и т.д.

Как уже упоминалось, многие функции по управлению персоналом могут передаваться в аутсорсинг, который позволяет сократить расходы компании на управление кадрами на 10-20%, при возрастании уровня удовлетворенности сотрудников. Переход на аутсорсинг занимает от 9 до 18 месяцев. Главной проблемой является опасение руководства утратить контроль над такой жизненно важной функцией, как управление кадрами.

ТЕМА 3. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Кадровая стратегия: сущность, объекты, элементы. Формирование кадровой стратегии. Типы базовых (эталонных) стратегий управления человеческими ресурсами. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом. Реализация элементов кадровой стратегии по уровням управления организации

Кадровая стратегия: сущность, объекты, элементы.

В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Если цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения. Такое понимание стратегии исключает определенность в поведении организации, так как стратегия, помогая продвигаться в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора в изменяющейся ситуации.

Стратегия концентрирует внимание и связана с тем, что организация делает и чего не делает; что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей и не должна предаваться гласности, то в наши дни предпочтение отдается открыто сформулированной политике. Стратегия должна быть делом не только руководства фирмы, но и всех ее рядовых сотрудников, чтобы стать реальной и эффективной.

Вероятность формулирования целостной стратегии повышается, если организация использует ту стратегию управления человеческими ресурсами, которая понятна всем ее членам. Минцберг отмечал, что все стратегии существуют в умах тех людей, на которых они оказывают влияние. Важно то, что члены организации разделяют общую перспективу и это отражается в «их намерениях и/или действиях». И это так или иначе справедливо. Анализ стратегического УЧР в некоторых компаниях показал, что если намерения разделяются всеми членами высшей управленческой команды, это приводит к действиям, осуществляемым на коллективной и одновременно согласованной основе. В каждом случае общие намерения возникали в результате проявления сильных лидерских качеств топ-менеджера, при совместных усилиях других членов высшей управленческой команды в процессе достижения ими намеченных целей.

Как показывает практика, существует два уровня формулирования стратегии. Во-первых, есть корпоративная деловая стратегия, занимающаяся вопросами видения и миссии организации, но, часто выраженная в терминах маркетинговых и финансовых целей. Во-вторых, в рамках деловой стратегии создаются конкретные стратегии, касающиеся вопросов развития товарных рынков, приобретения и продажи недвижимости и других ресурсов, управления персоналом, финансами, новых технологий, организации процесса, качества, производительности и т.д.

Деловая стратегия задает цели для стратегии управления персоналом в следующих областях: миссия; ценности, культура и стиль руководства; подход к управлению людьми; корпоративное взаимодействие высшего менеджмента; обеспечение кадрами; обучение и развитие; отношение сотрудников к организации; повышением эффективности работы персонала.

Что может повлиять на стратегию управления человеческими ресурсами?

1. Намерения относительно роста или сокращения, поглощений, слияний, ликвидации, диверсификации, развития продуктов и/или рынков.

2. Внедрение инноваций, приводящих к дифференциации товаров, повышению производительности, улучшению качества обслуживания, сокращению штатов.

3. Необходимость развития другой организационной культуры (ориентированной на результат – качество, рынки и т.д.). Изменения культуры могут быть связаны с изменением политики компании в таких областях как: достижение приверженности, развитие коммуникаций, вовлеченности, делегирования, командной работы.

4. Риски и неопределённости: время, политические ситуации.

5. Централизация или децентрализация учёта кадров, сокращение структур управления и другие организационные изменения.

Можно выделить 3 уровня управления персоналом. Оперативный уровень охватывает непосредственную область деловой активности персонала. Здесь представлены все функции управления персоналом. На тактическом уровне реализуется планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний, планирование движения кадров, повышение их квалификации и развития. Стратегический уровень — поддерживает деловую стратегию, направленную на долгосрочное развитие организации, см. таблицу. Стратегия управления персоналом связывает многочисленные аспекты управления персоналом в единую, подчинённую конкретной деятельности предприятия, политику управления персоналом.

Таблица 5

3 уровня управления персоналом

Уровень	Отбор и расстановка кадров	Вознаграждение	Оценка	Развитие	Продвижение по службе (карьера)
Стратегический (10-15 лет)	Прогноз изменений внутренней и внешней среды. Определение характеристик работников, требующихся фирме на длительную перспективу	Определение принципа оплаты рабочей силы с учётом ожидаемых внешний условий, увязывание его с возможной долговременной стратегией бизнеса	Определение параметров, нуждающихся в оценке на длительную перспективу, предварительная оценка потенциала организации и его динамики	Оценка способности наличных кадров к необходимым будущим изменениям, создание системы планирования на предприятии	Построение долговременной системы продвижения персонала, обеспечивающей сочетание гибкости и стабильности, увязывание её с общей стратегией бизнеса
Тактический (среднесрочная перспектива около 5-ти лет)	Выбор критериев отбора кадров, разработка плана действий на рынке рабочей силы, исследование возможностей проникновения на новые рынки	Разработка пятилетнего плана, развитие системы оплаты труда работников, проработка вопросов создания системы льгот и премирования	Создание обоснованной системы оценок текущих условий и будущего их развития, создание центра оценки работников	Разработка общей программы развития управленческой системы, разработка мер поощрения самовыражения работников	Определение линий продвижения работников, увязывание индивидуального стремления работников с задачами фирмы
Оперативный (до года)	Разработка штатного расписания и схемы передвижения работников	Разработка системы оплаты труда и премирования	Создание ежегодной системы оценок работников и повседневной системы контроля	Разработка систем повышения квалификации и тренинга работников	Обеспечение подбора на отдельные места подходящих сотрудников, планирование ближайших кадровых перемещений

Сущность стратегии управления персоналом сводится к ответу на три вопроса: на каком уровне находится персонал, в каком направлении он должен двигаться в соответствии со стратегией фирмы, как должен развиваться персонал, чтобы реализовать цели бизнеса.

Однако для отечественных предприятий можно наблюдать некоторый разрыв, который существует между декларируемыми принципами стратегического управления персоналом и реальной практикой. Это связано с тем, что даже стратегия развития предприятия, а не только стратегия управления персоналом не разрабатываются, а если и прописана, то не является руководящим документом.

Управление персоналом по-прежнему рассматривается как чисто функциональная область управления организацией, слабо связанная с основной деятельностью.

Сотрудники отделов управления персоналом не знакомы со стратегией развития организации и, в том числе и поэтому не способны создать систему управления людьми, обеспечивающую реализацию этой стратегии.

Существующие методы управления персоналом не являются современными, не учитывают специфики изменяющейся среды и не обеспечивают оптимизацию трудовой деятельности.

Таблица 6

Зависимость элементов кадровой стратегии от стадии развития бизнеса

Стратегия бизнеса – конкурент. преимущество путем	**Элементы кадровой стратегии**		
	Набор и отбор	**Развитие**	**Вознаграждение**
Инноваций	Привлечение высококвалифицированных специалистов с творческим мышлением и способностью к внедрению инноваций	Развитие инновационных качеств, создание условий для их усиления	Разработка и обеспечение стимулирования материальным и нематериальным вознаграждением за успешные инновации
Качества	Использование специальной процедуры отбора для найма персонала, способного обеспечить качество и высокий уровень обслуживания	Стимулирование обучения и поддержка инициатив, направленных на достижение качества, проведение направленного курса обучения	Зависимость вознаграждения от качества и от достижения высоких стандартов при обслуживании потребителей
Лидерства в издержках	Разработка структур занятости для ядра коллектива и для периферии; набор людей, способных создать дополнительную ценность; разработанные программы по сокращению штатов при необходимости	Стимулирование и проведение обучения, направленного на повышение производительности труда; обучение работе по методу «точно в срок»	Направленность систем вознаграждения на обеспечение оптимального соотношения цены и качества и стимулирующих снижение затрат
Человеческого капитала, качественно лучшего, чем у конкурентов	Использование сложной процедуры отбора и набора, основанной на анализе уникальных способностей, требующихся организации	Целенаправленный процесс развития и повышения квалификации; поощрение самостоятельного обучения через использование планов персонального развития	Разработка и обеспечение функционирования системы вознаграждения (материального и нематериального) за высокую компетентность и наличие требуемых организации навыков; различные уровни оплаты труда.

Ниже приводится таблица, показывающая, как стратегии развития бизнеса влияют на тактику управления персоналом.

Таблица 7

Взаимосвязь стадии развития бизнеса и элементов стратегии управления персоналом

Стадия развития бизнеса	**Требуемые характеристики работников**	**Стратегия управления персоналом**
Предпринимательская (нацелена на развитие бизнеса). В центре внимания быстрое осуществление ближайших мер даже без предварительной проработки	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, готовыми рисковать и не боящимися ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись	1) Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца. 2) Вознаграждение на конкурентной основе по возможности, удовлетворяющей потребностям работника. 3) Оценка основывается на результатах, не слишком жесткая. 4) Перемещение сотрудников: в центре интерес служащих, подбор рабочего места, соответствующего потребностям работника.
Стадия динамического роста (степень риска меньше, сопоставление текущих целей с необходимостью создания фундамента для будущего. Политика фирмы и процедуры фиксируются письменно)	Работники должны быть организованно закреплены, быть проблемно ориентированными и уметь работать в команде	1) Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. 2) Вознаграждение справедливое и беспристрастное 3) Оценка основывается на чётко оговоренных критериях. 4) Перемещение сотрудников: учитываются реальные возможности и используются разнообразные формы служебного перемещения. 5) Развитие: акцент на качественном росте уровня работы и расширение областей деятельности.
Стратегия прибыльности. (В центре внимания — сохранение уровня прибыльности: усилия по финансированию затрат скромные, управленческая иерархия хорошо развита, действуют различного рода обширные процедуры)	Внимание на критериях эффективности, на результатах при относительно низком уровне риска	1) Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жёсткие 2) Вознаграждение основывается на заслугах, результатах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости 3) Оценка узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная 4) Перемещение сотрудников: человек подбирается к месту 5) Развитие: акцент на компетентность в узкой области поставленных задач
Ликвидационная стратегия (продажа активов, устранение возможности убытков в будущем, сокращение работников)	Требуются рабочие на короткое время, узкой специализации, без большой приверженности фирме	1) Отбор и расстановка кадров: маловероятны 2) Вознаграждение основывается на результатах, результатах без дополнительных стимулов 3) Оценка строгая формальная, основана на управленческих критериях 4) Перемещение сотрудников: только тех, кто имеет требуемые навыки

		5) Развитие ограничено, основано на необходимости
Стадия круговорота (циклическая). Цель — спасти предприятие, меры по сокращению затрат и персонала для приобретения стабильности на длительную перспективу	Служащие должны быть гибкие и ориентированы на далекие перспективы	1) Отбор и расстановка кадров: требуются разносторонне развитые работники 2) Вознаграждение по системе стимулов и заслуг 3) Оценка по результатам 4) Перемещение сотрудников: непредсказуемое 5) Развитие большие возможности, но тщательный отбор претендентов

Можно говорить о 4 уровнях развития практики управления персоналом.

Первый уровень. Кадровая служба решает оперативные задачи.

Второй уровень. Работники СУП в соответствии с распоряжениями руководства, но без привлечения линейных менеджеров пытаются применить отдельные изолированные методы воздействия, рассчитанные на долгосрочную перспективу.

Третий уровень. Линейные руководители участвуют в решении кадровых вопросов.

Четвертый уровень. СУП выступает в качестве партнера и совместно с членами руководящей команды участвует в разработке целей бизнеса, определении путей их достижения и реализации стратегических целей.

Виды кадровых стратегий.

Ресурсная способность. Человеческие ресурсы рассматриваются как основной источник конкурентного преимущества, которое достигается за счет развития отличительных способностей (компетенций), вытекающих из характера отношений компании с поставщиками, потребителями и сотрудниками. Речь идет о привлечении, развитии и удержании человеческого или интеллектуального капитала, определяющего ноу-хау в организации.

Для подбора сотрудников с более ***высоким уровнем инновационного потенциала*** используют ряд ***характеристик***:

1. Индекс интеллекта – индекс общего умственного развития.
2. Профессиональная компетентность.
3. Нешаблонность действий в различных производственных ситуациях.
4. Культура поведения в состоянии неопределенности.
5. Самооценка (человек с инновационным складом характера, как правило, не играет «себя», а является «самим собой»).
6. Приоритет цели перед благополучием.

Управление формированием высокой степени приверженности. Высокий уровень эффективности труда и желание работать в конкретной организации формируются в тех компаниях, которые не применяют жестких методов контроля (существует высокий уровень функциональной гибкости), где на работников возлагается больше ответственности, они получают больше удовлетворения от работы. Стратегия включает отношение к сотрудникам как к уважаемым деловым партнерам, которые имеют право высказываться по вопросам, их касающимся и чье мнение учитывается. При этом не должно чувствоваться разницы в статусе.

Организация работы и распространение информации происходит через управление командами, что позволяет сократить количество уровней управления. Стратегия направлена на создание климата, в котором возможен непрерывный диалог между менеджерами и членами их команды с целью определения ожиданий и обмена информацией по вопросам организационной миссии, ценностей и целей. Все это помогает взаимному пониманию целей, которые надо достичь и тех усилий, которые надо для этого приложить.

Управление формированием высокой степени эффективности. Стратегия направлена на повышение производительности, качества, уровня обслуживания потребителей, рост и развитие сотрудников. Практические действия включают тщательно продуманные процедуры привлечения и отбора кадров, формализованные системы обмена информацией между работниками организации, четко сформулированные должностные инструкции, аттестации, систему мер дисциплинарного характера, разработанную систему продвижение и компенсации, обеспечивающую признание и финансовое поощрение высокоэффективных работников, экстенсивный и соответствующий процесс обучения руководящих кадров.

Рассмотрим, как различные кадровые стратегии воплощаются в конкретных персонал-технологиях.

Таблица 8

Взаимосвязь стратегий управления человеческими ресурсами с персонал-технологиями

Кадровая стратегия	**Персонал-технологии**		
	Набор и отбор	**Развитие**	**Вознаграждение**
Расширение диапазона навыков и умений (ресурсная способность)	Определение кандидатов, способных к развитию определенных навыков и умений	Анализ работы; описание навыков и умений; направленное обучение	Оплата на основе навыков и умений
Обеспечение компетентности (ресурсная способность)	Разработка профиля компетентности; определение уровней компетентности и потенциала нанимаемых сотрудников	Использование планов развития для определения потребностей в обучении для создания или поддержания определенного уровня	Разработка широких рамок развития карьеры в терминах компетентности; четкое указание требований к компетентности внутри или за пределами

Кадровая стратегия	Персонал-технологии		
	Набор и отбор	Развитие	Вознаграждение
		компетентности; зависимость карьеры от компетентности	должностей; составление системы оплаты развития карьеры
Обеспечение высокого статуса занятости на данном предприятии (стратегия повышения приверженности)	Предоставление возможности для расширения и обогащения работы и возможностей для перехода в новые роли	Определение потребностей работников в определенных умениях и навыках; составление программ развития передаваемых умений и навыков	Создание основы для выявления потребностей в обучении; создание положительного психологического контракта на основе развития и передачи умений и навыков
Повышение приверженности	Анализ качеств лояльного работника; использование методов отбора для определения кандидатов, обладающих этими качествами и имеющих склонность к приверженности определенной организации; выявление и разъяснение ключевых организационных ценностей	Проведение обучающих мероприятий, повышающих степень понимания и принятия ключевых организационных ценностей и способствующих поведения согласовывающихся с этими ценностями	Вознаграждение на основе фактов, свидетельствующих о поддержании ключевых организационных ценностей
Повышение уровня мотивации (повышение эффективности)	Анализ качеств высокомотивированного работника и выстраивание отборочных интервью с целью выявления высокомотивированных кандидатов	Обеспечение возможности обучения, закрепляющего качества высокомотивированного работника и предоставляющего нематериальное вознаграждение	Разработка системы вознаграждения высокомотивированной деятельности, выражаемой в эффективности, целеустремленности, желанием роста и развития
Повышение эффективности	Привлечение высококвалифицированных кадров; использование центров оценки	Обучение необходимым навыкам и умениям; центры развития	Вознаграждение за повышение эффективности

Различия в окружающей среде будут оказывать влияние на стратегию управления человеческими ресурсами. В стабильной предсказуемой среде наилучшей стратегией будет развитие у персонала лишь ограниченного диапазона умений и навыков и поддержка определенного поведения (например, с помощью полного описания должностных требований).

В динамично изменяющейся, непредсказуемой среде появляется потребность в достижении ресурсной гибкости. Компании могут создавать резерв человеческого капитала из людей, обладающих широким диапазоном умений и навыков, и способных к проявлению разнообразных поведенческих

характеристик. Компании будут стимулировать работников к применению широкого спектра поведенческих характеристик, в зависимости от ситуации при большой степени самостоятельности.

Основными составляющими этой стратегии гибкости будут: разработка гибко адаптирующихся элементов кадровой стратегии (персонал-технологий), развитие человеческого капитала с широким диапазоном навыков; набор и отбор людей, способных обучаться и адаптироваться; развитие поведенческой гибкости, например, путем тренингов; применение систем вознаграждения, поощряющих гибкое поведение; разработка систем управления, предоставляющих возможность работникам проявлять самостоятельность в работе и участвовать в управлении.

Все вышеназванные стратегии имеют одну ярко выраженную особенность – они помещают людей в центр действий.

Вариации элементов кадровых стратегий положены в основу **метода наилучшей практики.** Основан на предположении, что существует комплекс наилучших практических подходов к управлению человеческими ресурсами, который в случае использования приведет к повышению эффективности управления персоналом. Фиксируется семь направлений в организации практических действий, основанных на этом методе.

1) Гарантия занятости – означает, что компания не проводит немедленного увольнения сотрудников вследствие причин, находящихся вне их компетенции. Такое возможно при избирательном и ограниченном найме, экстенсивном обучении и развитом обмене информацией компании невыгодно увольнять своих сотрудников (высокий уровень инвестиций не окупается).

2) Избирательный наем, который требует от организации четкого определения критериев по необходимым навыкам, умениям и качествам. Организации ищут людей с определенными ценностями и внутренней культурой, так как именно эти качества трудно приобрести или изменить, однако именно они предопределяют степень эффективности личности и вероятность ее пребывания в компании.

3) Самоуправляемые команды, позволяющие использовать коллегиальный контроль вместо иерархического, снижая количество уровней управления, дают возможность находить более эффективные и творческие решения рабочих проблем.

4) Оплата по результатам труда, которая должна зависеть от эффективности работы организации (участие в доходах или прибылях), от результатов индивидуальной или командной работы и от индивидуальной квалификации.

5) Обучение, точно нацеленное на результат, позволяющее получить высококвалифицированную и мотивированную рабочую силу.

6) Сокращение различий в статусе – фундаментальная, как считается в западноевропейских системах мотивации, предпосылка высокоэффективной работы. Идеи, знания и усилия всех работников невозможно

сконцентрировать и целенаправленно использовать, пока различия в статусе сигнализируют, что люди не ценятся организацией.

7) Обмен информацией, который символизирует определенную степень доверия и дает возможность организовать работу рациональнее.

Но надо не забывать, что к этому методу требуется взвешенное отношение, так как то, что хорошо в одной организации (и при одном менталитете) может плохо работать в другой из-за несоответствия ее стратегии культуре, стилю руководства, технологиям или рабочим процессам. Метод наилучшей практики требует тщательной подстройки под каждую конкретную ситуацию отдельной компании.

Долгосрочная стратегия управления персоналом должна строиться на предпосылке ускоренного внедрения инноваций, что предъявляет значительно более высокие требования к качеству персонала. Дополнительные финансовые вложения направлены не только в подготовку и развитие рабочей силы, но и в создание необходимых условий для ее более полного использования.

2. Кадровое планирование персонала: сущность основные подходы. Виды планов по персоналу

Кадровое планирование — это целенаправленная деятельность по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчёту его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале, контролю за его использованием. Кадровое планирование – это гарантия экономического роста предприятия, что достигается за счет оптимальной структуры персонала и наиболее успешной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы.

Наличие кадрового планирования является признаком ответственности организации по отношению к своему персоналу.

Кадровое планирование повышает конкурентоспособность компаний, обеспечивает трудовому коллективу ознакомление с предстоящими изменениями в компании, делает понятными технико-организационные новшества, стимулирует участие в работе, открывает перспективы для развития работников.

Положительное влияние кадрового планирования проявляется в следующем:

- позволяет повысить эффективность использования рабочей силы за счет расширения возможностей сотрудников путем планирования карьерного роста, делегирования полномочий и перевода работников на другие места (ротации);
- дает возможность целенаправленно проводить отбор и поиск на рабочие места, избежав кризисных ситуаций;
- помогает наиболее эффективно разработать программу повышения квалификации и обучения работников;

- позволяет определить тенденции изменения структуры персонала и его численности;
- способствует сокращению издержек на рабочую силу путем продуманной политики на рынке труда.

Виды кадрового планирования.

- планирование потребности в персонале (количество работников, уровень квалификации, когда и где понадобятся);
- планирование привлечения или сокращения штата (каким образом можно привлечь необходимый персонал и сократить излишний с учётом социальных факторов);
- планирование использования персонала (каким образом можно использовать персонал в соответствии с их способностями и возможностями);
- планирование кадрового развития (каким образом можно целенаправленно способствовать росту квалификации кадров);
- планирование расходов по содержанию персонала (каких затрат требуют планируемые кадровые мероприятия).

Для того чтобы правильно осуществлять кадровое планирование, необходимо знать информацию, связанную с материально-техническим обеспечением, производственным процессом, сбытом, финансами и др. Когда происходит тесное взаимодействие всех структурных подразделений предприятия, обеспечивается объективность, оперативность и надежность составленных планов, которые впоследствии практически полностью соблюдаются в реальном времени на практике.

При *стратегическом планировании* речь идет о проблемно-ориентированном долгосрочном планировании на период от 3 до 10 лет и имеет далеко идущие цели. Оно в большей мере зависит от экономического, технологического, социального развития. Своевременное определение главных тенденций и качественная оценка являются существенными задачами стратегического планирования. Разрабатывается на самом высоком уровне управления организацией и обладает наибольшей гибкостью. Исходным документом при стратегическом планировании персонала является общая стратегия развития предприятия на 3-5 лет, определяющая каких финансово-экономических результатов необходимо достигнуть и за счет чего. Стратегическое планирование персонала – «высший пилотаж» в управлении персоналом, оно заранее готовит руководство к переменам.

Под *тактическим планированием* понимают среднесрочный перенос кадровых стратегий на ближайшие 1 - 3 года. В тактическом плане, по сравнению со стратегическим, значительно детальнее фиксируются подробности кадровых мероприятий. К этому, как правило, добавляется годовой план. Тактическое планирование осуществляется высшим и средним руководящим уровнями предприятия.

Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное, до 1 года, выступает как конкретизация проблемно-

ориентированного кадрового планирования и ориентировано на достижение отдельных оперативных целей. Причем установочные параметры для кратко-, средне- и долгосрочных частных планов должны каждый раз корректироваться с учетом новой информации. Оперативный план отличается точно обозначенными целями и конкретными мероприятиями, направленными на их достижение, а также информацией о выделяемых средствах.

Многие кадровые показатели лишь с трудом, либо вообще не поддаются количественной оценке и поэтому не могут быть точно учтены в частных планах. Часто используются качественные показатели.

Закон равновеликости планирования гласит, что в краткосрочном периоде все частные планы должны согласовываться с наиболее слабым звеном производства (узким местом), исходя из которого все области планирования одна за другой приводятся в соответствие с возможностями узкого места. В тоже время при долгосрочном планировании необходимо преодолеть это узкое место. При балансировании отдельных планов на практике едва ли возможна тотальная интеграция плановых областей. Скорее преобладает частичная интеграция, при которой, например, кадровое планирование согласуется с планированием производства и сбыта. Кадровое планирование на практике часто осуществляется не по всем, а лишь по отдельным кадровым функциям (подсистемам).

Основным итоговым документом, отражающим кадровый потенциал предприятия, является годовое штатное расписание, в котором указывается структура организации и численность управленческого персонала по каждому подразделению. Рекомендуется следующие пропорции: управленческий персонал составляет 20-25% от численности работающих, из них линейные руководители -5-7%, инженерно-технические – 10%, экономисты и бухгалтера – 45, юристы, кадровики, администраторы – 3-45. Не рукомендуется создавать подразделения с численностью менее 5 человек, чтобы не увеличивать количество руководителей.

Кадровое планирование делится на планирование потребности в персонале и планирование использования персонала.

Планирование потребности в персонале включает:

– оценку наличного потенциала трудовых ресурсов

– оценку будущих потребностей

– мероприятия по сокращению или привлечению персонала

Определяется нормативная численность, текущая, перспективная в трех аспектах – количественном, качественном, временном.

Постоянно обновляются следующие факторы: возрастная структура, уровень производительности, уровень значений и способностей трудового коллектива к развитию, структура зарплаты, текучесть кадров, увольнения на пенсию.

Анализируются факторы, которые воздействуют на имеющуюся структуру рабочих мест: новые производственные и инвестиционные

программы, планы по рационализации производства, перебазирование предприятий или их частей на новые места, решения о межзаводской кооперации, предписания и постановления по охране труда, а также вопросы хозяйственного и финансового положения предприятия, конкуренция на рынках, государственное регулирование, влияние окружающей среды и так далее.

Таблица 9

Факторы, влияющие на потребность в персонале

Факторы	Их влияние	Методы определения
Факторы внешней среды		
Изменение конъюнктуры	Сбытовые возможности предприятия	Анализ тенденций и оценка этих тенденций
Изменение структуры рынка		Анализ рынка
Конкурентные отношения		Анализ положения на рынке
Экономическая политика государства		Анализ экономических данных и процессов
Тарифные соглашения	На себестоимость	Анализ принятых соглашений и прогноз последствий
Факторы внутренней среды		
Запланированный объём сбыта	Количественный и качественный прогноз кадров	По принятым предпринимателем решениям
Техника, технология, организация производства	На численность необходимого персонала, объёмы и качество готовой продукции	Показатели на основе данных организационного характера и НОТ
Текучесть кадров	На дополнительные потребности в работниках	Определение доли текучести кадров
Простои	На нерациональное использование персонала, сокращение объёмов производства	Определение доли простоев
Стратегия профсоюза	Кадровая политика	Переговоры

Различают общую потребность в персонале — это вся численность персонала, необходимая предприятию для выполнения запланированного объёма работ — брутто-потребность в кадрах.

Дополнительная потребность — количество работников, которое необходимо в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года — нетто-потребность.

$$\textbf{БПП} = [(m_i * t_i)/(\text{ТРВ} * 60)] * К_{нв}$$

где $К_{нв}$ — коэффициент нехватки времени (для учёта перерывов, болезней, отпусков);

m_i — количество рабочих процессов в планируемом периоде;

t_i — среднее время выполнения каждого рабочего процесса, минуты;

ТРВ — тарифное рабочее время в часах планового периода

Нетто-потребность определяется исходя из фактического состава персонала с учетом будущих изменений в нем – выходы на пенсию, переводы, увольнения.

НПП = БПП — НС

НС — наличный кадровый состав

Если НПП > 0, то надо нанимать персонал;

Если НПП < 0, то следует сокращать штат.

Дефицит рабочей силы можно устранить краткосрочно (работа в выходные дни и сверхурочно) и долгосрочно (через найм новых работников).

Определение потребности во временном персонале. Дополнительную потребность в рабочей силе можно удовлетворить в краткосрочном и долгосрочном периоде.

Когда организации нужны дополнительные работники на короткий срок или дополнительная работа имеет небольшой объем, целесообразно использовать внутреннее совмещение должностей. Следует разработать систему дополнительных вознаграждений для работников, не получающих почасовую оплату. А для сотрудников, получающих почасовую оплату, дополнительная оплата подразумевается.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, работа в выходные дни.

При краткосрочной потребности в персонале работники могут работать временно.

К категориям **временных** относятся работники, нанимаемые по контрактам на определенный срок, занятые в промышленности на условиях подряда, находящиеся на учебе, в специальных посреднических фирмах временной занятости или привлекаемые на основе договоров об аренде работников (лизинг персонала).

Причины найма временных рабочих:

1. временное замещение вакансий до найма постоянного работника;
2. до перехода временного работника на это место на постоянной основе;
3. необходимость в рабочей силе во время экономического подъема;
4. нужда в рабочих для реализации рабочих проектов;
5. замена в отпускной период или по болезни постоянного рабочего;
6. дополнительные работы, на которых нецелесообразно использовать постоянных рабочих;
7. в период освоения нового оборудования для его эксплуатации и обучения постоянного персонала.

Снижение избытка рабочей силы.

При постоянном составе персонала и постоянном рабочем времени:

– снижение размера дополнительных услуг и вознаграждений;

– передача работников другим предприятиям во временное пользование;

– отказ от услуг со стороны и передача их выполнение собственному персоналу -(уход и ремонт зданий и инвентаря);

– перенос отпусков;

– сокращение интенсивности труда (отказ от сдельной работы).

При постоянном составе персонала, но сокращенном рабочем времени:

– сокращение времени сверхурочной работы;

– разрешение неоплаченных неявок на работу;

– введение неполного рабочего дня, неполной рабочей недели;

– сокращение регулярного рабочего времени.

При сокращении состава персонала без его увольнения:

– прекращение найма (на освобождающиеся места);

– временное трудовое соглашение не продлевается;

– поощрение текучести;

– прекращение трудовых отношений по соглашению (с компенсацией);

– досрочный выход на пенсию;

При сокращении персонала путем увольнения:

– отдельные увольнения;

– временные увольнения;

– массовые увольнения: с дальнейшей занятостью через поддерживаемые государством центры занятости или повышению квалификации;

– массовые увольнения без социальных гарантий.

Рекомендуется участие в определении потребности в персонале руководителей данного подразделения, а также работников, в отношении которых принимаются решения.

Факторы, влияющие на предложение рабочей силы.

Региональные: плотность населения, конкуренция на рынке труда, уровень безработицы, модель найма в данном регионе, количество выпускников, схема миграций, привлекательность территории места жительства.

Общенациональные: тенденция роста населения, общенациональный спрос на отдельные категории специальностей, изменения в образовательной системе, правительственные программы образования, правительственные законодательные акты.

2 этап. **Планирование использования персонала.**

Его цель – обеспечение соответствия распределения сотрудников по по рабочим местам, основой которого является соответствие квалификации требованиям данного рабочего места.

Сравнение квалификационного профиля сотрудников и квалификационных требований позволяет оценить коэффициент профессиональной пригодности сотрудников рабочему месту. Кроме того, при планировании использования персонала следует стремиться к обеспечению

оптимальной степени удовлетворенности работников их рабочими местами, учитывая их способности, умения, навыки.

С качественной точки зрения планирование использования персонала можно рассматривать как расстановку работников на основе штатного расписания или с учетом планирования использования рабочего времени. В первом случае включает разработку плана замещения должностей, отпусков, повышение квалификации, обучения и т.д. При этом следует учитывать квалификацию, а так же физическую и психологическую нагрузку на человека и его возможности.

Планирование времени сотрудников включает разработку планов рабочих мест, планов по использованию непостоянной и частично задействованной рабочей силы и вспомогательных сотрудников, организация использования сотрудников при нестабильном рабочем цикле связанном, например, с сезонными изменениями в торговле.

3 этап. **Планирование высвобождения персонала** включает:

– кого следует сократить;

– где, на каких участках;

– когда;

– что предпринять, чтобы помочь сокращённым найти новую работу;

– консультации с профсоюзом.

Целями планирования высвобождения персонала являются установление и своевременное или опережающее уменьшение избыточной численности.

Планирование высвобождения персонала приобретает все большее значение, особенно во времена экономического спада, стагнации.

Причины высвобождения персонала многосторонни:

- прекращение производства из-за нецелесообразности дальнейшего существования предприятия;

- продолжительный спад занятости сотрудников;
- характерные для всей отрасли процессы свертывания производства;
- использование незаменяемых ресурсов, а также ограниченный дефицит капитала;
- новое техническое развитие;
- изменение требований к рабочим местам;
- изменение организационной структуры.

Планирование высвобождения персонала позволяет:

1) балансировать потребностью в персонале в различные периоды (перезаключать контракты, поощрять ранний выход на пенсию);

2) заранее выявлять и использовать альтернативы увольнению (обучение, перемещение, сокращение рабочего времени, получение временной занятости на стороне);

3) проводить адаптацию работника к мысли о смене работы;

4) разработать мероприятия, учитывающие интересы всех сторон.

Ранее были рассмотрены варианты опережающего высвобождения персонала, основанного на расчете потребности в нем и проведения ряда мероприятий, позволяющих снизить социальную напряженность.

В развитых странах проблеме высвобождения персонала уделяют огромное значение, так как сокращение сотрудников снижает лояльность оставшегося персонала и его мотивацию к работе в этой компании соответственно. В большинстве стран существующая система правового регулирования запрещает необоснованные увольнения и делает этот процесс сложным.

При развитой практике постоянного увольнения сотрудников вследствие разнообразных причин, снижается имидж компании на рынке труда. В работающий персонал были вложены значительные инвестиции – обучение, развитие, создание социальной сферы, поэтому увольнять невыгодно. К тому же процедура отбора и найма тоже является затратной. И тем более, чем более уходит квалифицированный специалист.

В случае необходимости увольнения сотрудников рекомендуется предварительно разработать план увольнений, при этом необходимо:

– выработать четкие и объективные критерии отбора сотрудников, подлежащих увольнению (например, ликвидация рабочего места, стаж работы в организации, наличие дисциплинарных взысканий);

– предоставить сотрудникам необходимую информацию о причинах увольнения, компенсации увольняемым сотрудникам, перспективах их возвращения в организацию;

– оказать увольняемым сотрудникам помощь в виде материальной компенсации и содействия в трудоустройстве.

Рекомендуется придерживаться следующих рекомендаций. Не увольнять перед праздниками или выходными. Не проводить увольнение на рабочем месте или в многолюдном. Не проводить беседу о предстоящем увольнении более 20 минут. Не давать оснований для сомнений в справедливости решения.

В Западных странах получила развитие процедура высвобождения персонала с помощью сторонней организации – аутплейсмент.

Аутплейсмент – увольнение персонала с помощью третьей стороны.

Пункт об аутплейсменте вставляется в трудовой и коллективный договор. Сторонние фирмы используют целый комплекс методов и средств, позволяющих провести сокращение штата с последующим трудоустройством в оптимальные сроки и при наиболее выгодных условиях.

Этапы аутплейсмента:

1.) оценивается предшествующий опыт работы сотрудника;

2.) разрабатываются варианты его действия;

3.) оцениваются эти варианты исходя из положения на рынке труда при возможности кандидата;

4.) отбирается вариант проекта при котором положение кандидата наиболее благоприятно;

5.) разрабатывается стратегия поиска нового рабочего места;
6.) обучается сотрудник методам поиска;
7.) кандидат вовлекается в оперативный поиск;
8.) осуществляется контроль за его действием.

Стоимость процедуры аутплейсмента – 15% годового оклада увольняемого специалиста.

Преимущественное право на сохранение рабочего время при сокращении штата при равной производительности и квалификации имеет:

1. Инвалиды, получившие инвалидность или повреждение здоровья на предприятии.
2. Ликвидаторы ЧАЭС.
3. Другие категории, определенные в коллективном трудовом договоре (родители в многодетных семьях, одинокие матери, кто-то из членов семьи при условии, что один из членов уже безработный).

Не подлежат увольнению беременные женщины, женщины, имеющие детей до 3-х лет, а так же одинокие матери, имеющие ребенка до 14 лет или ребенка инвалида до 16 лет.

4 этап. **Планирование обучения персонала.**

Исходными элементами его являются имеющиеся знания и умения сотрудников, предстоящие задачи, которые определяют будущие требования к ним; потребности личного роста самих сотрудников. Основные мероприятия в рамках планирования развития персонала направлены на устранение дефицита компетенций работников с учетом новых требований. В планировании развития персонала выделяют следующие направления: планирование образования и карьеры с учетом обеспечения соответствия между потребностями работников в профессиональном и должностном росте и потребностями организации в работниках различных специальностей и квалификации. Все мероприятия должны быть направлены на повышение квалификации сотрудников.

Учитывается требуемое количество учеников, количество работников, нуждающихся в обучении или переобучении и перевод работников.

Для разработки программ обучения надо знать:

1. Возможности использования собственных ресурсов.
2. Мотивацию работников к обучению.
3. Мобильность рабочих.
4. Процесс адаптации полученных знаний и навыков у работников к условиям производства.

5 этап. **Планирование сохранения кадрового состава.**

Сохранение кадрового состава сказывается на имидже фирмы и на микроклимате внутри организации. На сохранение кадрового состава влияют:

- условия труда
- техника безопасности
- подготовка работников
- медицинское обслуживание

- учёт физиологии и психологии труда
- диетология
- санитарно-гигиенические условия
- удовлетворённость трудом
- ощущение безопасности и стабильности в организации

План сохранения кадрового состава включает:

- проблемы с оплатой труда (конкурентоспособность организации, структура заработной платы, мотивация результатов труда)
- карьерный рост;
- урегулирование конфликтов;
- соответствие возможностей работников требованиям рабочего места;
- программы по продвижению, обучению и адаптации работников;
- план мероприятий, связанных с нехваткой персонала.

6 этап. **Планирование расходов по содержанию персонала.**

В связи с увеличивающимся ростом материальных и энергетических затрат в издержках предприятия планирование затрат на персонал приобретает для предприятия все большее значение. Цель – установление изменений затрат на персонал внутри определенного планового периода времени. При этом производится сопоставление с предполагаемой степенью успешности предприятия. Необходимо контролировать тенденцию увеличения веса затрат на персонал в издержках предприятия, что связано с несбалансированностью производительности рабочих и затрат на персонал.

При этом учитываются как факторы внедрения новых технологий и оборудования, которые требуют высококвалифицированного персонала, так и непроизводственные факторы, влияющие на затраты на персонал; в их числе – изменение налоговой и таможенной политики, социального страхования и др.

В затраты на персонал входят: основная и дополнительная рабочая сила, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки, расходы на подготовку и обучение, социальные расходы и выплаты, расходы на охрану труда и окружающей среды, создание рабочих мест, поддержанием мотивирующей корпоративной культуры. При высокой текучести кадров расходы увеличиваются.

Здесь планируется прирост производительности труда за счёт обучения и повышения квалификации персонала и учитываются все расходы по персоналу.

Данные, полученные в результате анализа, должны сопоставляться не только с плановыми показателями своей организации, но и с показателями, достигнутыми конкурентами. Текущий анализ следует проводить как в разрезе отдельных изделий и статей расхода, формирующих издержки на персонал, так и по уровням управления (организация, подразделения, бригады) по местам возникновения расходов.

7 этап. **Планирование производительности труда.**

Учитываются структурные факторы:

- Организация управления трудом
- Механизация и автоматизация
- Обучение
- Совершенствование материальных стимулов
- Развитие мотивации

Показатели, по которым можно судить о повышении производительности труда:

- Отношение фонда оплаты труда к прибыли
- Объём продаж на одного работника
- Чистая прибыль к издержкам на оплату труда
- Оплата труда на единицу продукции
- Оплата труда на единицу добавленной стоимости
- Нормированное время к фактически отработанному.

Методы кадрового планирования

1. Экстраполяция – заключается в перенесении существующих пропорций и тенденций в будущее.

Достоинства: общедоступность.

Недостатки: невозможность учета изменения внутренних и внешних факторов.

Подходит для организации с устойчивой организационной структурой, функционирующей в стабильной внешней среде.

2. Метод экспертных оценок – основывается на учете мнения специалистов, как правило, руководителями линейных подразделений или независимые консультанты через письменные обзоры, Эксперт анализирует проблему и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. В результате формулируются цели планирования.

3. Метод Дельфи. Включает как экспертные, так и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых экспертов, а затем результаты анализируются в групповых дискуссиях.

Достоинства: возможность использования знания и опыта линейных руководителей.

Недостатки: субъективизм и трудоемкость самого процесса.

4. Балансовый метод – основывается на определении соответствующего ресурса, которым располагает организация и потребности в них на плановый период. Баланс представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники ресурсов, в правой – их распределение с учетом остатков на начало и конец периода. Равенство между ресурсами и их распределением не единственная цель составления балансов.

Важную роль играет достижение оптимальной структуры ресурсов и их использования.

Применяются трудовые балансы, отражающие движение рабочей силы и использование календарного фонда времени.

5. Нормативный метод. В основу определения плановой численности персонала на определенный период кладутся нормы затрат труда на единицу продукции (рабочего времени, расходов фонда заработной платы и т.д.)

К нормам труда относятся: норма выработки, времени, обслуживания, численности, управляемости и т.д. Они устанавливаются в человеко-минутах, человеко-часах, человеко-днях.

В условиях коллективных форм организации и оплаты труда такие нормы могут быть укрупненными или комплексными. Нормы должны обновляться изменения техники, технологии и т.д.

Нормативный метод может использоваться как самостоятельно, так и в дополнение к балансовому.

6. Математико-статистические методы сводятся к оптимизационным расчетам по заданным критериям на основе различного рода моделей. Возможности применения метода шире на крупных организациях, так как это дорого и необходимы специальные навыки.

7. Графическими методы. С их помощью составляются такие документы планового характера, как карта функциональных обязанностей, процедурограмма, технологическая карта, график работы руководителей, профессиограмма.

Для того чтобы правильно осуществлять кадровое планирование, необходимо знать информацию, связанную с материально-техническим обеспечением, производственным процессом, сбытом, финансами и др. Когда происходит тесное взаимодействие всех структурных подразделений предприятия, обеспечивается объективность, оперативность и надежность составленных планов, которые впоследствии практически полностью соблюдаются в реальном времени на практике.

ТЕМА 4. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1. Процесс подбора и отбора персонала: сущность и взаимосвязь

Набор персонала - действия организации по привлечению на работу кандидатов, отвечающих необходимым требованиям вакантного рабочего места, а также формирование резерва кандидатов для отбора персонала. Основное назначение набора заключается в создании определенного резерва кандидатов, из которого в дальнейшем организация смогла бы отобрать человека, максимально полно соответствующего требованиям должности или рабочего места.

Во время набора устанавливается контакт с кандидатами, инициируется их желание подать заявление о приеме на работу.

Процесс набора зависит от факторов внешней и внутренней среды, они определяют: интенсивность, скорость, направления набора. К факторам внешней среды относят такие показатели, как:

- законодательные ограничения. Государством устанавливаются минимальные требования к работодателю, которых он должен придерживаться в ходе привлечения работников в организацию (запрет на дискриминацию по половому, расовому, национальному, религиозному признакам; установление квоты рабочих мест для людей с ограниченными способностями, молодежи);
- ситуация на рынке рабочей силы. Количество привлеченных в организацию лиц зависит от: количества и состава рабочей силы необходимой квалификации;
- месторасположение организации, от региона зависит количество желающих на нем работать, диапазон выбора рабочей силы.

К факторам внутренней среды относятся:

- кадровая политика организации - принципы, направления работы с персоналом, наличие стратегических кадровых программ (пожизненный найм);
- образ организации, ее имидж, насколько она считается привлекательной как место работы.

2. Подбор персонала: организация процесса, правила, процедура и исполнители. Формирование требований к работнику в процессе подбора

Набор и отбор кадров может производиться как их внутренних, так и из внешних источников.

Внутренний отбор кадров осуществляются, когда на вакантные должности заполняются своими сотрудниками.

Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих.

Целесообразно использовать совмещение должностей самими работниками фирмы, если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы.

Как правило, объявления о внутреннем наборе с конкретными требованиями к кандидату распределяется в организации за две недели до внешнего набора.

Преимущества внутреннего отбора.

- Появление возможности карьерного роста внутреннего роста внутри организации, что способствует привлечению в организацию одаренных работников, улучшает психологический климат и закрепляет кадры.
- Лучшие знания своих работников и меньше возможностей ошибиться.
- Сотрудники знают особенности производства и быстрее происходит адаптация.
- Возможность соблюдать определенный уровень заработной платы, так как сотрудники со стороны просят большего вознаграждения, чем свои.
- Процесс отбора значительно дешевле.
- Возможность быстрого замещения должности

Недостатки внутреннего отбора:

- меньше возможность выбора;
- отсутствие притока свежих идей;
- трудности с освоением новой должности, в следствии субъективности своих коллег;
- больше конфликтов среди тех, кого не выбрали.

Преимущества внешнего набора:

- Большая возможность выбора
- Новый импульс для предприятия
- Опыт со стороны
- Легче завоевать признание
- Меньше интриг

Способы набора из внешних источников.

- *Использование личных связей и рекомендаций знакомых и коллег.* Недостатки - ваше мнение и мнение рекомендующего могут не совпадать; сравнительно длительный период поиска.
- *Рекомендации ныне работающих сотрудников.* Доверие к ним; ответственные и взвешенные рекомендации.
- *Поиск среди выпускников учебных заведений.* Современные знания; возможность присмотреться к кандидатам, приглашая их на практику.
- *Объявления в прессе, по радио и ТВ, на специальных стендах и рекламных щитах.* Информирование в широких масштабах; высокая стоимость.
- *Государственная служба занятости.* Затруднителен подбор подходящего сотрудника; несовпадение интересов.

- *Фирмы и агентства по подбору персонала.* Подбор в соответствии с требованиями заказчика, возможна оценка кандидатов; гарантия конфиденциальности; высокая стоимость.
- *Выбор из обратившихся самостоятельно.* Свидетельство активности кандидата; осознанный поиск работы.
- *Участие в ярмарках вакансий.* Выбор среди активно ищущих работу или желающих сменить ее.
- *Поиск в организациях, способствующих временному трудоустройству.* Временная работа выступает как разновидность испытательного срока; повышенное стремление работников закрепиться на постоянной работе.
- *Поиск через Интернет.*

Чтобы правильно определить, кто именно нужен, необходимо провести *подготовительную работу: составить описание должности* (или квалификационную карту) на основе должностной инструкции; *определить требования к кандидату на должность,* или составить карту компетенций (портрет идеального сотрудника).

3. Маркетинг персонала

Маркетинг персонала направлен на формирование интереса высококвалифицированных специалистов. Как на рынке покупатель выбирает продукт, так кандидат, имеющий положительные результаты на предыдущем месте работы, выбирает компанию. Именно он решает, какая компания для него наиболее интересна, в зависимости от ставящихся передним задач, предоставления полномочий, корпоративной культуры, уровня предлагаемого дохода, возможностей развития и карьерного роста, совмещения своих ценностей и принятых в компании. Суть маркетинга персонала состоит в «продаже» рабочих мест кандидатам и сотрудникам.

Основную конкурентную борьбу организации ведут на рынке труда, проигрыш на этом рынке лишает компанию будущего. На рынке труда очень важна репутация работодателя. Вся работа по найму компетентного персонала может не иметь эффекта, если постоянно не предпринимать шагов по созданию и укреплению положительного образа организации. Необходимо публиковать в СМИ материалы, показывающие сильные стороны в работе с персоналом компании, отслеживать комментарии о плюсах и минусах работодателей, не допускать конфликтных увольнений и т.д. Хорошая репутация позволяет значительно усилить приток в компанию потенциальной рабочей силы. Основной подход к маркетингу в области управления персоналом – персонал, работающий в компании и потенциальные работники расцениваются в качестве внутренних и внешних клиентов компании. С помощью маркетинга в области управления персоналом строится система лояльности персонала через развитие рабочих мест.

Директору по персоналу необходимо время от времени сравнивать персонал, имеющийся в компании, с персоналом конкурентов, с ресурсами, представленными на рынке труда и анализировать по общей для маркетинга схеме – 4Р (продукт-prodact, ценообразование-pricing, продвижение-promotion, место-place). Общее кредо маркетинга – удовлетворение потребителей. Речь идет о степени удовлетворенности компании результатами деятельности сотрудников. Но потребитель – компания, должна покупать не сотрудника, а выгоды, которые он может предоставить. Ценность для организации персонала выражается в чистой прибыли, получаемой потребителем (организацией) при получении определенного продукта (сотрудника). Разным компаниям требуются различные компетенции сотрудников, и они предоставляют различный уровень сервиса (рабочее место, компенсационный пакет и т.д.), чтобы удовлетворить их нужды.

Маркетинг персонала включает следующие направления:

- исследование рынка рабочей силы, оценка потенциала спроса труда на данную компанию;
- исследование желательных качеств персонала и их требований к организации;
- (изучение и создание имиджа компании, имиджа персонала компании, формирование информационных каналов);
- воздействие на субъективные представления кандидатов об организации;
- проведение сегментации рынка рабочей силы и выбор путей привлечения каждого сегмента;
- формирование банка данных потенциальных кандидатов на занятие вакантных должностей внутри организации.

Результаты мониторинга рынка труда можно получить через: обзоры зарплат на рынке труда по специальностям и должностям; данные Минстата; сбор данных запросов через рекрутинговые компании, соискателей по мотивации; периодические издания.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, работающего в организации, определяются вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. В основе процесса приема на работу лежит анализ работы, который надо будет выполнять на данном рабочем месте. Только на основании анализа предстоящей работы составляется перечень требований к кандидату – к его профессиональным и специальным знаниям и навыкам и моделям рабочего поведения.

Таким образом, прием на работу всегда начинается с детального определения того, кто нужен организации. Именно на этом этапе возможны те ошибки, за которые дорого расплачивается организация. В тех организациях, где слабые СУП, руководители могут счесть, что они и так хорошо знают, кто им нужен и не там не составляются формализованные требования к персоналу (на это необходимо затратить, естественно, время и силы).

Формализация требований к кандидатам является обязательным требованием серьезного отбора, наиболее серьезной формой такой формализации является подготовка должностных инструкций и профиля должности.

4. Поиск и отбор персонала при приеме на работу: сущность, требования, этапы. Исходная информация для отбора и найма персонала и ее разработка

Реализация технологии системы найма включает ряд этапов.

Этап 1. Открытие вакансии. Оно может быть плановым (если внесено в кадровый план и имеется вакансия в штатном расписании) или внеплановым и должно происходить в соответствии с Положением о найме персонала. В каждой кампании могут быть свои особенности. Если поиском занимается рекрутинговое агентство, подписание договора об оказании услуг.

- **Этап 2.** Описание вакансии. Для его проведения необходимо разработать формат заявки на вакансию. Специалисту по найму (рекрутеру) необходимо ознакомиться с должностной инструкцией или с описанием должности или работы. Ошибка – передача для заполнения руководителю соответствующего структурного подразделения подробнейшей заявки. Руководитель, не понимая важности заполнения каждой ячейки, относится к этому процессу формально и устанавливает требования без тщательного обдумывания, завышая требования или сочетая разные функции, занижая заработную плату относительно рыночной стоимости. В итоге просматривается большое количество кандидатов, и никто не выбирается. В большинстве отечественных компаний компетенция руководителей структурных подразделений в области найма недостаточна. Поэтому для повышения эффективности данной работы, надо встретиться лично с руководителем подразделения, обсудить требования к кандидатам, включая личностные особенности как кандидата, так и заказчика, включая его стиль управления. При этом уточняются действительно необходимые компетенции по должности, ищутся возможности внутреннего рынка труда (обучение, кадровый резерв, ротация), проводится анализ уровня заработной платы на рынке и в организации и анализ системы льгот, определяются параметры контроля при адаптации и только после подробного анализа совместно с руководителем заполняется заявка.

Этап 3. Определение плана рекрутинга по вакансии. Отсутствие этого этапа – ошибка технологии отбора, которая приводит к тому, что не определены параметры отбора, не выбран адекватный метод, уходит время.

Для снятия этих проблем необходимо:

- определить параметры оценки кандидатов, (профессиограмма, профиль должности, набор компетенций, личностный портрет и т.д.). Оцениваются его специальные профессиональные знания и навыки, его деловые качества, отражающие его возможность и готовность выполнять

определенную работу (способности, деловые умения, мотивация, индивидуальные свойства. Затем оценивается наличие опыта решения задач определенного типа, его анализ;

- определить первичные фильтры по анализу резюме, работе с документами и базами данных (оценка кандидата до личного контакта, что помогает уменьшить количество лишних встреч);

- определить эффективные методы оценки и отбора (предварительное анкетирование – до интервью, интервью или оценка в группе, работа с документами в процессе собеседования, тестирование - профессиональное и личностное, кейсы и элементы деловых игр);

- утвердить этапы и участников проведения оценки кандидата внутри компании (линейный руководитель, эксперты, служба безопасности и т.д.) согласно Положению о найме;

- определить виды и каналы поиска – где и как искать кандидата. Виды внешнего поиска: реклама в СМИ, Интернет, кадровые агентства, центры занятости, работа с банком данных кандидатов, личные контакты (поиск по цепочке), ВУЗы и колледжи, тренинг-центры, курсы повышения квалификации, запросы в профессиональные клубы и организации, посещение бизнес-выставок, PR-мероприятий и других бизнес-акций, хедхантинг, расклейка объявлений, прямая рассылка, спамовая рассылка. Виды внутреннего поиска: размещение информации о вакансиях в компании, проведение конкурса на вакантную должность, с последующим обучением, использование кадрового резерва, поиск по цепочке;

- определить бюджет поиска.

Этап 4. Формирование имиджа работодателя. Рассматривается в вопросе маркетинг персонала.

Этап 5. Реализация плана рекрутинга.

1. Запрос на рынок труда и регулирование потока резюме. Формирование базы данных о кандидатах на вакантные должности: база данных обновляется постоянно и всегда есть определенное количество людей, желающих поступить на работу в организацию

2. Отбор по первичным фильтрам.

А) Внимательно изучается резюме (текст, логика, приоритеты, результаты, ошибки, уровень оформления текста). Первичный отбор соискателей, соответствующих профилю должности.

Б) Сбор предварительной информации от кандидатов: предварительное собеседование по телефону, сбор анкетных данных, опыт, образование, представление о коммуникативных навыках. Далее приглашаются отобранный кандидаты на предварительное собеседование.

В) Предварительная отборочная беседа, заполнение формы сведений о кандидате (первичный отбор). Интервью направлено на оценку ключевых компетенций, указанных в профиле должности.

Цель этапа – отсеивание кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик для замещения должности.

3. Проверка данных. Иногда проводится еще до встречи с кандидатом, но только с его согласия, чтобы не поставить его в неловкое положение, возможно, он не сообщал коллегам о поиске работы.

4. Тестирование (психологическое или профессиональное).

5. Определение плана собеседования на основании полученной информации и выбранных методов отбора.

6. Организация интервью и/или оценки кандидате службой персонала. По типу контакта интервью может быть личное и телефонное. Последнее может быть основным инструментом при отборе на массовые должности или при региональном поиске. По количеству участников может индивидуальное и групповое интервью. Групповое применяется также при массовом наборе. Может быть такой алгоритм: телефонное интервью – для подтверждения необходимых данных по образованию, квалификации и опыту, групповое собеседование (человек 10) в форме «вопрос-ответ» по кругу, индивидуальное тестирование в группе, элементы деловой игры в группе. Результаты оцениваются двумя экспертами.

7. По материалу обсуждения можно выделить: биографическое интервью, ситуационное интервью, когда обсуждаются модели поведения кандидата в предлагаемой ситуации, проективное интервью – рассуждения кандидата на заданную тему. Пример – «Продолжите фразу – хороший руководитель – это….». Стрессовое интервью – использование провокационных вопросов, позволяющее определить стрессоустойчивость кандидата, его поведение в конфликтной или затруднительной ситуации. Проводится, если должность связана со стрессовым характером или с жестким стилем управления. Заключение делается по совокупности информации, полученной в данных видах интервью.

8. Информация о компании для кандидата. В случае предварительного решения о его годности, рекрутер обязан заинтересовать кандидата данной вакансией. Он должен дать информацию о компании, о требованиях к персоналу, особенностях работы в данной должности. Кандидата нельзя обманывать, иначе он может уйти в ближайшие 2-3 месяца и компания получает негативный имидж на рынке труда.

9. Проверка информации. Проверяется информация, полученная во время собеседования и кандидат должен знать, что такая проверка возможно. Проверка рекомендаций. Проверка может осуществляется как службой персонала, так и службой безопасности.

10. Организация этапов оценки. Проводится по разработанному ранее плану. На данном этапе служба персонала должна получить письменное заключение о результатах оценки (проверки) от каждого участника. Письменная оценка – это ответственность за выданные рекомендации или высказанные сомнения. В дальнейшем она поможет определить

эффективность работы на каждом этапе и скорректировать технологии оценки.

Итог пятого этапа – полная информация о кандидате, необходимая для принятия решения по его кандидатуре.

Этап 6. Анализ полученной информации и принятие решения относительно кандидата.

Оценка формулируется по следующим параметрам:

- соответствие профессиональной компетенции и опыта требуемым;
- соответствие личностных характеристик требованиям должности;
- соответствие личностных характеристик требованиям корпоративной культуре;
- приемлемость мотивации кандидата;
- приемлемость кандидата для компании с точки зрения безопасности.

Решение принимается на основании письменных заключений.

Этап 7. Информирование кандидата о решении и подготовка его выхода на работу. Согласование даты выхода на работу, заключение трудового договора.

Данный этап определяется корпоративной культурой компании. Проходит: информирование кандидата, подготовка его рабочего места, подготовка совместно с руководителем подразделения адаптационного плана для новичка.

Этап 8. Адаптационные мероприятия и оценка прохождения испытательного срока. В случае необходимости профессионально работающие рекрутинговые агентства осуществляют гарантированную замену кандидата.

При работе с рекрутинговым агентством срок предоставления первого пакета резюме – 5-7 дней, срок закрытия вакансии, в зависимости от сложности подбора – от 30 до 60 дней. Срок гарантийной замены – от 2 до 6 месяцев. Стоимость подбора составляет от 5 до 27% от годового дохода подбираемого специалиста. Все это должно быть прописано в договоре.

При найме предприятие, как правило, руководствуется профилем требований к будущему работнику. Профиль требований включает профессиональные критерии, физические критерии, социально-психологические критерии. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями. Практический опыт, как правило, изменяется трудовым стажем.

5. Методы отбора

Отбирается тот метод отбора, который способен измерять, определять наличие этой характеристики и степень ее выраженности.

Самые дорогостоящие методики целесообразно использовать в самом конце отбора, когда остается небольшое количество претендентов.

Соответствие метода работы каким-либо конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы.

Руководствуясь собственными соображениями об отборе, каждое предприятие использует либо полный набор отборочных методов, любо некоторые из них.

Методы отбора: предварительная отборочная беседа, анкетирование, собеседование, тестирование, проверки рекомендаций, испытания, оценка кандидатов.

Предварительная отборочная беседа. Проводит специалист ОК или линейный руководитель. В организациях применяются общие правила ее ведения,

Анкетирование. Заполняется анкета. Число пунктов анкеты должно быть минимальным и они должны относиться к прошлой работе и складу ума. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе. Анкета может запрашивать данные о здоровье, складе ума, о ситуациях, с которыми проходилось сталкиваться. Любое ее искажение является основанием для увольнения работника, если это выяснится.

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: соответствие образования минимальным требованиям, соответствие практического опыта характеру должности, наличие ограничений, готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, командировки), круг лиц, которые могут дать рекомендации. Иногда применяются специальные виды анкет, например, для выпускников ВУЗа.

Тесты. Тесты для гарантированного результата (от 20 до 70% надежности) должен использовать психолог или менеджер по персоналу с психологическим образованием. Как правило, психологи используют батареи тестов. Много информации психологу дает даже наблюдение за претендентом во время тестирования.

Существует много разновидностей тестов.

1. Интеллектуальные тесты. Предназначены для оценки уровня развития мышления (интеллекта) человека и его отдельных процессов, таких как восприятие, внимание, воображение, память, речь.

2. Личностные тесты-опросники, связаны с психодиагностикой устойчивых индивидуальных особенностей человека, определяющих его поступки. Комплексные тесты описывают личность в целом, группу способностей. Сюда относятся тесты темперамента, характера, мотивации, эмоций, способностей. К числу частных можно отнести тесты, с помощью которых определяют отдельные черты личности человека, например, акцентуации характера, агрессивность, тревожность, мотив достижения

успеха, способность к самоконтролю, принятия решений и т.д. Особо выделяются тесты на выявление уровня мотивации.

Тесты Кеттелла — определяет профессиональную пригодность, тест MMPI — содержит 550 утверждений и определяет профессиональную непригодность, личностный опросник Айзенка – определяет личностные качества. Эти тесты могут выявлять уровень выраженности каждой характеристики (тест Кеттелла) или по совокупности данных относить человека к тому или иному типу (тест (Майерс-Бригс).

3. Тесты межличностных отношений. Позволяют выявлять стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, приходить на помощь другим, навыки общения. Сюда относятся социометрический тест, тесты на лидерство или на выявление стилей руководства.

4. Имитационные тесты. Это те задачи и упражнения, которые испытуемый должен выполнить практически манипулируя реальными материальными предметами или их заменителями. Имитируют выполнение будущей работы.

5. Квалификационные. Служат для оценки профессиональных знаний и навыков, например секретарь-референт, бухгалтер и т.д. Многие организации разрабатывают свои собственные тесты, что обеспечивает их уникальность и недоступность для широкой публики.

6. В особую группу выделяют проективные тесты. Они основаны не на прямой, а на косвенной оценке тех или иных психологических качеств человека. Такая оценка получается в результате анализа того, как данный человек воспринимает и интерпретирует некоторые многозначные объекты - сюжетно неопределенные картинки, бесформенные пятна, незавершенные предложения и т.д. Предполагается, что в интерпретацию подобных объектов человек бессознательно «проецирует» самого себя, например, тест Роршаха. К ним обращаются тогда, когда дело касается психодиагностики скрываемых или не осознаваемых испытуемыми психологических особенностей. Применяется в исключительных случаях.

Тесты могут быть образными – упражнения с образами, с картинками, рисунками, схемами, представлениями, и вербальными – задания на оперирование словами.

Тесты могут быть на бланках или может использоваться различная аппаратура для предъявления и обработки результатов тестирования (аудио и видео техника, компьютеры).

Тесты могут применяться как для отбора требуемых для работы претендентов, так и для отсева претендентов, которые явно не соответствуют требованиям должности или профессии.

Прогностические методы: анкетные данные, письменные и устные характеристики, мнения и отзывы руководителей, личные беседы.

Практические методы – оценка на основании практических действий.

Собеседование.

Позволяет составить первое впечатление о кандидате, проанализировать возможности для успешной деятельности и дать прогноз социально-психологических отношений в коллективе.

Формы собеседования. *Беседа по схеме*, или стандартизированное собеседование – для всех кандидатов существует единый список вопросов, на которые они должны ответить. *Слабо формализированная беседа* – готовится круг основных вопросов, а детали выясняются в ходе собеседования. *Беседа не по схеме* – готовится только список тем, которые необходимо затронуть в процессе беседы.

Для проведения собеседования может быть использован **план семи пунктов**, который включает:

1) физические характеристики (здоровье, внешность, манеры);
2) образование и опыт, квалификация;
3) интеллект, способность быстро схватывать суть проблемы;
4) способность к умственному труду, устной речи, счету;
5) интересы – то, чем кандидат интересуется вне работы, хобби, которое его характеризует;
6) диспозиции – ценностные характеристики или качества;
7) личное восприятие (влияние будущей работы на личную жизнь).

Собеседование по компетенциям. Применяется при отборе руководителей и специалистов через следующие этапы.

1. Составление и согласование перечня ключевых компетенций по конкретной должности.
2. Разработка инструментария для оценки кандидатов по каждой компетенции.
3. Проведение интервью.
4. Составление и использование структурированных заключений по каждой должности.

Проект компетенций по конкретной должности составляет работник кадровой службы, который проводит потом оценочной собеседование и составляет последующее заключение.

В перечень компетенций рекомендуется включать следующие направления:

1. Профессиональные компетенции: знания, опыт, квалификация – определяют способность кандидата выполнять работу (может).
2. Мотивационные компетенции – достаточно ли кандидат заинтересован в работе именно в данной должности, будет ли он прилагать усилия для достижения целей организации (хочет).
3. Управленческие и личные качества – качества, определяющие управляемость кандидата и его совместимость со стилем управления руководителя, умение встраиваться в отношения, принятые в организации (управляем).
4. Безопасность кандидата для организации – не создаст ли он дополнительных рисков (безопасен).

Обычно для описания должности можно выделить от 7 до 10-20 ключевых компетенций.

Наиболее часто встречаются следующие компетенции: управление отношениями (открытость контактам или ориентация на клиента), умение работать в команде, способность собирать и анализировать информацию, способность принимать решения, умение генерировать идеи, умение планировать и организовывать, умение ставить цели.

Для оценки данных компетенций на отборочном собеседовании не менее половины времени собеседования отводится анализу конкретных практических ситуаций. Применяются различные технологии, например, STAR (situation – target – actions – results: ситуация – цель – действие – результат). Технология включает следующие этапы.

Ситуация. Предлагается ситуация или проблема, для решения которой интервьюируемый должен продемонстрировать применение проверяемых знаний, умений и навыков.

Цель. Формулируется цель, которую кандидат должен достичь в данной ситуации.

Действия. Кандидат рассказывает, что он предпримет для достижения данной цели.

Результат. Интервьюер анализирует эффективность действий кандидата, выясняет, какие навыки были результативными в решении проблемы.

Например.

Задается вопрос: «Давайте рассмотрим и обсудим известный Вам бизнес, который Вы считаете успешным и эффективным. Какую компанию Вы предлагаете рассмотреть?».

(+). Кандидат быстро понимает, что от него требуется и предлагает конкретный бизнес для обсуждения.

(–). Кандидат старается уйти от конкретного обсуждения.

Связи – компетенции, которые проявляются параллельно рассматриваемой. Навыки устной и письменной коммуникации (плохо или хорошо понимает, что от него требуется). Инициативность и энергичность (охотно или нет включается в обсуждение).

Центры Оценки. В современном понимании эта технология - это процедура оценивания участников на основе анализа работы. *Группа* участников выполняет *разнообразные* упражнения под наблюдением *команды* специалистов, которые оценивают каждого участника по *набору* заранее определенных, непосредственно связанных с работой образцов поведения. Решения принимаются путем *совместного* обсуждения всех полученных данных.

Оценка по реферату (письменному заданию), в котором кандидату предлагается изложить свою программу работы в случае назначения на должность. Позволяет судить о степени компетентности претендента, четкости его позиций, об уровне профессиональной и общей культуры.

6. Эффективность отбора кадров

Любая технология управления персоналом циклична. Набор кадров осуществляется постоянно. Поэтому в любой оргнаизации важно установить систему мониторинга эффективности работы системы найма для своевременного внесения корректирующих мероприятий. Показатели выбираются в зависимости от используемого алгоритма найма. Наиболее общие из них следующие.

- Выполнение нормативов закрытия вакансии (нормативы по группам должностей должны быть закреплены в Положении о найме).
- Количество откликов на запрос с рынка труда, что показывает грамотность выбора источника поиска и формата подачи запроса.
- Количество фактических просмотров кандидатов на одну вакансию – оценивается грамотность составления заявки, фильтров первичного отбора, технологий отбора в процессе собеседования.
- Количество изменений, вносимых в заявку показывает качество работы над заявкой.
- Финансовые затраты на отбор кадров.
- Продолжительность времени, которое необходимо затратить на обучение новых работников, время, необходимое работнику для того, чтобы выйти на заданный уровень производительности (у рабочих — три месяца).
- Доля работников, не прошедших испытательный срок от общего числа принятых, уволенных за нарушения трудовой дисциплины и уволившихся самостоятельно.
- Уровень нарушения трудовой дисциплины среди вновь принятых, уровень брака и ошибок, эффективность использования сырья и материалов, Количество жалоб среди новых работников

Оценка качества набранных работников (Кн) рассчитывается следующим образом:

$$Кн = (Рк + Пр + Ор)/Ч$$

где Р – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками, %;

Пр – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течении одного года;

О – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

Ч – общее число показателей, учтенных при расчете.

Затраты на отбор кадров складываются из: снижения производительности труда после подачи заявления об уходе, время между

уходом старого работника и приходом нового, затраты, связанные с пониженной производительностью труда, когда приходит новый работник, затраты на поиск.

ТЕМА 5. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

1. Адаптация персонала: виды адаптации и этапы

Под адаптацией (adapto – приспособляю, лат) понимают процесс взаимодействия личности и социальной среды, направленный на активное приспособление личности к изменяющимся условиям среды, когда и личность, и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга.

Подбор персонала и прием на работу для любой организации – это длинный и достаточно дорогостоящий процесс (в зависимости от уровня вакантного места). С этой точки зрения организация заинтересована в том, чтобы новый сотрудник не уволился через несколько месяцев и как можно быстрее включился в производственный процесс.

При поступлении на работу он уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует в свою очередь требования к трудовой организации данного предприятия. И именно процесс адаптации направлен на как подготовку к приходу новичка рабочего места и коллег, так и на его целенаправленное введение в должность. Первое впечатление оставляет глубокий след, поэтому именно в процессе адаптации формируется положительное отношение к работе и преданность компании. адаптация является своего рода индикатором оценки работы по поиску, подбору и отбору персонала. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день пребывания в новой организации.

Эдгар Штейн дает такое определение процесса адаптации «процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях».

Адаптация — это процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности в непосредственно социальной среде.

Цели адаптации:

- уменьшение первоначальных издержек — более быстрое освоение стандартов работы;
- снижение тревожности и неуверенности нового работника;
- сокращение текучести кадров, так как если новичок плохо влился в рабочий коллектив, то это может привести к появлению желания сменить работу;

- экономия времени непосредственно у руководителя и коллег, так как целенаправленно проводимая работа кадровых служб помогает экономить их время;
- формирование у нового работника чувства удовлетворения собственной деятельностью.

Для руководителя информация о процессе адаптации новых работников может многое сказать о степени развития коллектива. Активное включение новых сотрудников может привести к повышению творческого потенциала уже работающих в нем работников.

Виды адаптации.

По отношению организация – работник можно выделить адаптацию активную – когда работник стремиться воздействовать на среду с целью изменить ее; и пассивная, когда он не стремиться к такому воздействию.

Профессиональная адаптация – приспособление работника к профессии, освоение входящих в её структуру операций в соответствии с технологическим процессом, нормами затрат труда, а также готовность к принятию решений в стандартных производственных ситуациях. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания работы, влияния среды, и индивидуально-психологических качеств личности. Объективными факторами являются квалификация и опыт работниками, субъективными – отношение к профессии и надежды, связанные с работой на новом месте.

Психофизиологическая – приспособление работников к условиям труда, режимам труда и отдыха. Влияет уровень стрессогенности обстановки, эргономические условия, зависит от состояния здоровья человека, его естественных реакций. Особых сложностей не представляет, зависит от здоровья человека.

Социально-психологическая – приспособление работников к первичному трудовому коллективу – социальному окружению, к традициям и нормам, стилю работы руководителей, особенностям межличностных отношений. В конечном итоге она приводит к включению работника в коллектив как равного, принимаемого всеми его членами. Динамику процесса определяют личные свойства: характер, стиль, уровень притязаний, степень совпадения культур.

По результатам она может быть позитивной и негативной, по механизму осуществления – добровольной и принудительной.

Стадии социально-психологической адаптации:

- ознакомление (освоение норм, ценностей, стереотипов и т.д. на познавательном и эмоциональном уровне);
- приспособление (постепенное привыкание, усвоение стереотипов, принятие их);
- ассимиляция (приспособление к среде);

- идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива, персонализация свойств и стиля деятельности, принятие и одобрение группой).

Показатели успешной социально-психологической адаптации: адекватный, удовлетворяющий как индивида, так и группу, социальный статус, психологическая удовлетворенность индивида данной средой.

Организационно-административная – к организации труда и управления им, организационной структуре управления в организации. При данном виде адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Специфическая сторона организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений.

Экономическая – позволяет ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, к принятой системе стимулирования и мотивации, к своей новой оплате труда и различным выплатам;

Санитарно-гигиеническая – техника безопасности, охрана труда, санитарно-гигиенические условия, правила трудового распорядка, требования трудовой, производственной и технологической дисциплины.

Адаптация по интенсивности труда – приспособление работника к увеличению результатов труда в единицу времени, что подразумевает наличие резервов производительности труда

Адаптация по времени – приспособление к принятой на предприятии продолжительности рабочего времени (за счёт сверхурочных или дополнительных рабочих смен)

Доадаптация – последующее приспособление работника к изменяющейся ситуации

Дезадаптация – делание работника сменить место работы.

Темпы адаптации – скорость и интенсивность протекания процесса адаптации во времени, темпы могут быть зафиксированы как определённые интервалы, требуемые для достижения процесса адаптации. Продолжительность адаптационного периода находится в прямой зависимости от квалификации.

Полная адаптация – высокий уровень овладения специальностью, полное освоение полученной работы с установленным устойчивым положительным отношением к специальности и высокой степенью удовлетворённости отношениями в коллективе и своей позицией в нём.

Все работники делятся на три категории: безразличные; частично идентифицированные; полностью идентифицированные (ядро коллектива)

Направления адаптации.

Первичная (молодые кадры). Развитие наставничества.

Вторичная (адаптация работников, имеющих опыт профессиональной деятельности, в том числе при перемещении по служебной лестнице).

В процессе адаптации должны быть достигнуты: чувство причастности к делам организации, правильное понимание своих задач, должностных

обязанностей, развитие навыков выполнения своих обязанностей, высокий уровень мотивации к труду, заинтересованность в улучшении дел в организации, понимание своей роли в успехе фирмы.

В работе по проведению адаптации новых сотрудников в зарубежной практике менеджеры по персоналу используют для этой цели разработанные общие и специальные программы. Адаптация осуществляется сначала по общей программе, которую выполняют сотрудники отдела по работе с персоналом, затем по специализированной, которую выполняют линейные руководители.

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за данный период. В зарубежной практике используется понятие программы ориентации или просто ориентации.

При приходе нового сотрудника необходимо не только подготовить ему рабочее место и необходимые документы с контактными телефонами, но и познакомить коллектив с новым сотрудником. И если у работника нет опыта работы – надо так и сказать – найдутся и «наставники», желающие передать опыт и человека не будут упрекать за незнание чего-либо. И с достижениями в профессиональной области тоже надо ознакомить будущих коллег.

Что способствует быстрой успешной адаптации: коммуникабельность; быстрое определение своего места в совместной деятельности, своей роли в коллективе; умение быть правильно понятым; самокритичность; собранность и цельность личности, умение планировать свою деятельность; умение быть уверенным и активным в любой ситуации.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны не привычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и

сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно обязанности между ними распределяются так, как показано в таблице 1.

Таблица 10

Распределение обязанностей по адаптации

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	Непосредственно руководителя	Менеджера по персоналу
Составление программы ориентации	+	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		+
Объяснение задач и требований к работе	+	
введение работника в рабочую группу	+	
поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	+	

Как правило, программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Часто в ходе проведения *общей программы ориентации* затрагиваются следующие вопросы.

1) Общее представление о компании: цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; организация, структура, связи компании; информация о руководителях.

2) Политика организации: принципы кадровой политики; принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3) Оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных.

4) Дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможности обучения на работе; наличие столовой, буфетов; другие услуги организации для своих сотрудников.

5) Охрана труда и соблюдение техники безопасности: места оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6) Работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; руководство

работой; информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; права и обязанности работника; права непосредственного руководителя; организации рабочих; постановления профсоюзов и политика компании; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб; коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7) Служба быта: организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей;

8) Экономические факторы: стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Затем может быть проведена специальная программа, осуществляемая как в формах бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы.

1) Функции подразделения: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения.

2) Рабочие обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; длительность рабочего дня и расписание; дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3) Требуемая отчетность: виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4) Процедуры, правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; поведение в случае аварий, правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с воровством; отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению; правила поведения на рабочем месте; вынос вещей из подразделения; контроль за нарушениями; перерывы (перекуры, обед); телефонные переговоры личного характера в рабочее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения.

5) Представление сотрудников подразделения.

3. Действенная адаптация. Этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации, важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику,

регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 — 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Особо следует обговорить роль непосредственного руководителя в осуществлении программы адаптации новичка. Выше мы уже говорили о том, что именно руководитель является для сотрудников воплощением корпоративной культуры, по особенностям его поведения подчиненные проясняют для себе те ценности, нормы и правила поведения, которые характерны для конкретной организации. Поэтому именно оценка руководителем работы новичка в первый период является тем механизмом обратной связи, который позволит сотруднику начать для себя процесс «инвентаризации» корпоративных ценностей. Очень важно чтобы руководитель пояснил новому сотруднику правила распорядка, схемы оценки труда, порядок внутриорганизационной коммуникации, принципы организации работы и другие параметры, которые важны для того, чтобы новой человек не чувствовал себя дискомфортно, из-за их нарушения. Целесообразно проводить собеседования с новичком в течение первой недели и по окончании одного месяца работы. Проанализировать проблемы, которые возникали, предложить несколько таких вариантов разрешения трудных ситуаций с которыми столкнулся новый сотрудник, которые бы помогли ему понять специфику своей организации.

На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией. Управление трудовой адаптацией требует в первую очередь трех организационных элементов: структурное закрепление функции управления адаптацией (подразделение, специалисты, наставничество, развитие взаимосвязей СУП со службой организации управления), технология процесса управления адаптацией, информационное обеспечение этого процесса. Во многих зарубежных службах эта служба структурно включена в систему контроллинга.

Подразделение по управлению профориентацией и адаптацией должно выполнять следующие функции: изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей переструктуризации кадрового потенциала; наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации; расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам,

закреплением ротаций и внутрипроизводственными перемещениями кадров, формирование стабильного трудового коллектива; отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора; организация взаимодействия с региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях.

2. Технологии процесса адаптации

При приёме кандидата на работу отделом СУП *составляется карта личностных и профессиональных характеристик*, которые сопоставляются с профессиограммами. Анализ результатов этого сопоставления позволяет разработать комплекс рекомендаций для нового сотрудника. Составляется карта характеристик, в которой учитываются способы и возможности: освоения человеком новых объёмов работ, реакция на стресс, связанный с переходом на новую работу, способы установления сотрудником контактов и связей в новом коллективе, ожидание оценки результатов труда. Следующей ступенью процесса адаптации является *введение в должность*, представляющее собой совокупность процедур, ускоряющих профессиональное ускорение работы и вхождение в коллектив. Введение в должность происходит с помощью специального курса ориентации, ответственность за который лежит на СУП. На первом этапе введения в должность работнику рассказывают: историю предприятия, сведения об организационной структуре, о философии фирмы, о правилах делового поведения, правилах внутреннего распорядка. Второй этап состоит в непосредственном представлении работника коллегам, осмотре подразделения и рабочего места. Нового человека коллегам представляет непосредственный руководитель подразделения, где он будет работать или сотрудник СУП. Менеджеров среднего звена представляет вышестоящий начальник при обязательном участии сотрудника СУП. менеджеров высшего звена представляет генеральный директор и директор по персоналу (руководитель СУП). Первое задание для новичка должно быть таким, с которым бы он справился. На третьем этапе введения в должность на каждого нового сотрудника заводится баланс адаптации, который хранится в его личном деле в отделе кадров. При заполнении бланка составляется план работы, в котором указываются мероприятия, контактные лица, необходимые документы и сроки выполнения мероприятий. Последним этапом процесса адаптации сотрудника со стороны СУП является *организация контроля процесса адаптации*. По окончании адаптационно периода непосредственный руководитель пишет характеристику на работника и передаёт её в отдел кадров.

В процессе адаптации менеджеров среднего и высшего звена принятому работнику предоставляется краткое описание структуры предприятия и организационной структуры, план цехов и подразделений предприятия,

список служебных телефонов, обязательства о неразглашении коммерческой тайны, правила ВТР.

ТЕМА 6. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

1 Оценка персонала в общей системе кадровой работы

В организации сотрудники неодинаково выполняют свои обязанности – можно выделить лидеров, средних работников и аутсайдеров. Чтобы провести такую дифференциацию – кто есть кто – необходимо иметь *единую систему регулярной оценки* эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

В оценке персонала есть три вопроса. Что у нас есть? Насколько эффективно мы это используем? Что делать, чтобы потенциал, который у нас есть развить и использовать более эффективно?

Оценка производится для следующих групп работников:

✓ руководители, оценка деятельности которых связана с эффективностью работы предприятия и может быть оценена по показателям этой эффективности, а также через социально-экономические условия труда подчиненных работников (уровень оплаты труда, мотивированность персонала);

✓ рабочие. Для них существует система показателей, связанная с нормами выработки, где учитываются количество и качество произведенной продукции;

✓ специалисты и линейные руководители оцениваются по соответствию работы обязанностям, записанным в должностных инструкциях исходя из объема, своевременности, полноты и качества исполнения, рабочим моделям поведения т результатам работы подразделения.

Оценка персонала – сквозной вид кадровой работы, используется для:

1) отбора кандидатов на рабочие места;

2) определение эффективности действий уже работающего сотрудника;

3) выявления потенциальных возможностей работников с точки зрения их будущей карьеры;

4) выявления направлений развития работников и направлений их обучения;

5) сокращения персонала.

Оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места.

Оценка работы персонала – это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, рабочие показатели и

индивидуальные характеристики отвечают требованиям организации и руководства.

Рабочие оцениваются по рабочим показателям. Высший управленческий персонал оценивает руководство.

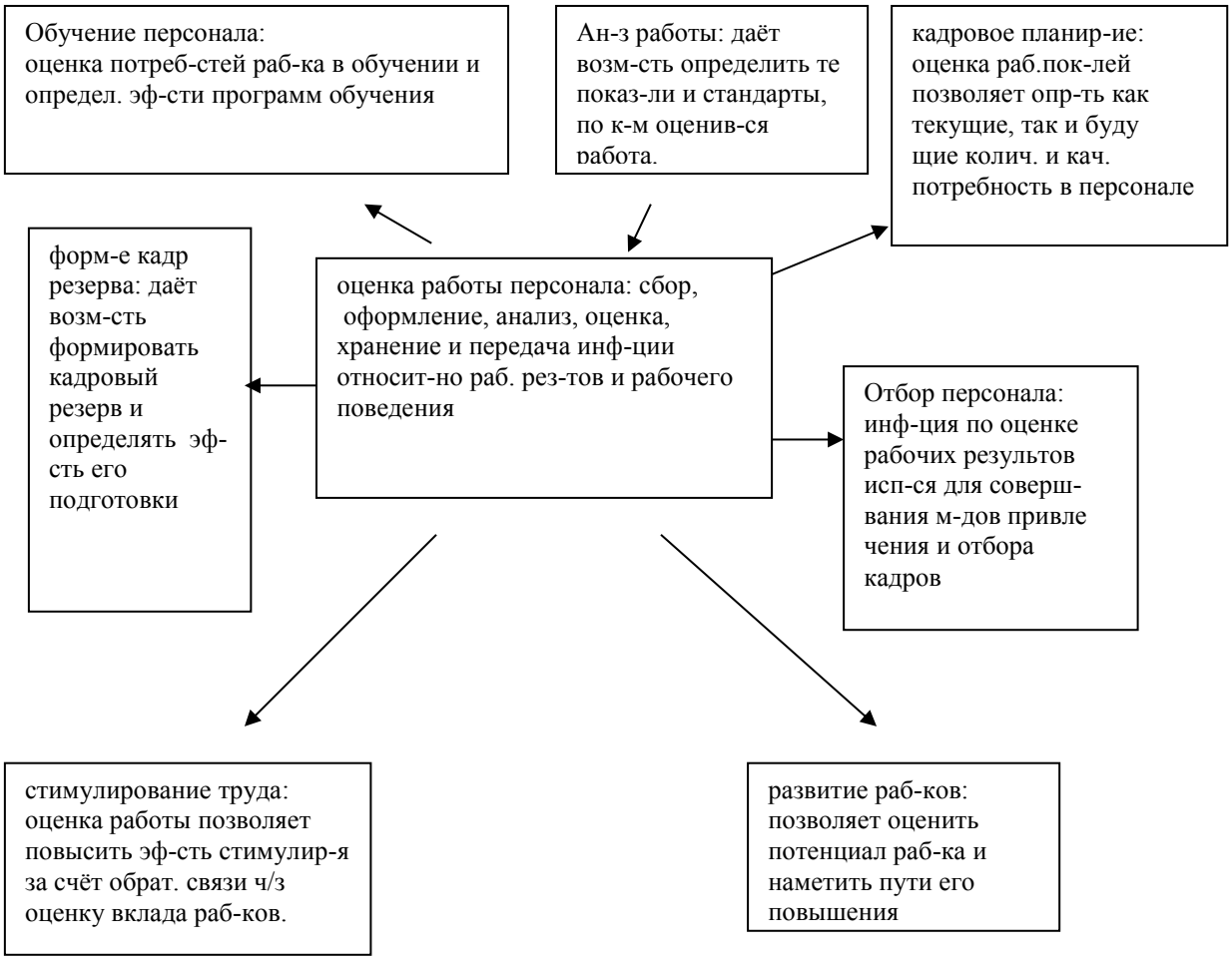

Рисунок 9. Место оценки работы в общей системе управления персоналом

2. Подходы к оценке персонала

Существует 2 подхода к методам оценки персонала: **экспертный** - надежные люди оценивают надежных людей. Недостатки - субъективность, малопрогностичность, можно дезорганизовать работу; **инструментальный** - с помощью инструментов, дающих объективные аргументы. Недостатки - трудно выбрать наиболее оптимальный вариант, сложность использования, требует привлечения специалистов.

Можно выделить два основных вида оценки деятельности работника.

Прямая - оценка результатов труда по измеримым показателям.

Косвенная - оценка деятельности работника по проявленным личностным качествам как факторам, характеризующим самого работника и связанным функциональной зависимостью с результатами его деятельности.

Как правило, если оценка проводится по деловым и личностным качествам, прибегают к услугам экспертов, в качестве которых могут выступать руководители тех или иных работников, коллеги, подчиненные и все те, кто сталкиваются с оцениваемыми работниками в процессе работы. Но могут оценивать и приглашенные специалисты, наблюдающие в процессе работы или имитации трудовой деятельности.

Принципы эффективной системы оценки:

- *универсальность системы* оценки (единая система или системы для отдельных категорий персонала);
- *установление стандартов и норм оценки* (на основе анализа рабочих мест и выделения наиболее важных из выполняемых функций);
- *выбор методов оценки* (количественных, качественных, комплексных);
- *доступность для понимания критериев* оценки как оцениваемому, так и проводящему оценку;
- *доступность* информации для оценки;
- *влияние* результатов оценки на систему поощрения.

Условия, обеспечивающие максимальную эффективность оценки результативности труда:

- четкая формулировка целей оценки;
- работники, работу которых оценивают, должны принимать соответствующие процедуры без сопротивления и воспринимать как справедливые и объективно отражающие их трудовой вклад.
- установление четких «стандартов» результативности труда для каждой должности (рабочего места) и критериев оценки;
- оцениваться должны только те показатели, которые находятся в зоне контроля работника;
- выработка процедуры проведения оценки результативности труда (когда, как часто и кто проводит, методы оценки);
- предоставление полной и достоверной информации оценщику;
- обсуждение результатов оценки с работником;
- принятие решения по результатам оценки в зависимости от ее целей;
- документирование принятых решений.

Оценка деятельности по критериям (факторам результативности)

Критерии — это те характеристики, на основании которых можно судить, насколько хорошо работник выполнил свою работу. Выбор критериев связан с тем, кто будет оцениваться и как предполагается использовать результаты. Критерии оценки деятельности должны соответствовать целям компании, содержанию должностных задач и направлены на удовлетворение стремления сотрудников быть успешными. Критерии могут быть выражены в виде количественных, временных, финансовых показателей, качественной оценки, соблюдении процедур, норм исполнения и т.д. В этом случае определяется удельный вес или важность каждого из критериев.

Рабочие обычно оцениваются по количественным показателям. Кроме того, оцениваться должны только те качества, которые находятся под контролем работника и зависят от его усилий, а если нет возможности выделить индивидуальную работу, то оцениваться должна работа бригады, рабочей группы или целого подразделения.

Критерии производственного поведения работников призваны оценить их индивидуальные особенности, оказывающие влияние на эффективность работы (например, использование рабочего времени, структура затрат времени на выполнение работы, культура рабочего места). Критерии оценки могут быть выражены как в *количественной,* так и в *качественной* форме.

Количественные показатели являются наиболее распространенными критериями оценки работы персонала, являясь наиболее объективным и понятным способом оценки персонала. При проведении оценки необходимо учитывать действие факторов, оказывающих влияние на оцениваемые рабочие показатели. Например, у рабочих может быть разное по возрасту оборудование и т.д. При оценке качественных показателей также могут накладываться на результаты искажающие объективность оценки факторы.

Человеческие качества, прямо влияющие на эффективность работы не всегда можно выразить через цифровые значения – ответственность, инициативность, мотивированность и т.д. Для тех категорий работников, чьи рабочие результаты не поддаются измерению с помощью четких нормативов, на первый план при оценке рабочих показателей выходят рабочие цели. Эти цели устанавливаются через должностные функции работника.

Исходя их этого, критерии оценки работы персонала делятся на: критерии оценки результатов работы персонала; критерии оценки трудового поведения персонала на рабочем месте; критерии оценки персонала управления.

Выбор методов, процедур оценки, критериев оценки и конкретных показателей зависит от содержания профессиональной деятельности определенного работника. При этом если одни методы и процедуры могут использоваться ежедневно (учет производительности и качества труда), то другие применяются не чаще чем раз в полгода или год.

Таблица 11

Выбор показателей в зависимости от критериев оценки

Критерии	Показатели
Количественные	Производительность труда, объём продаж в натуральных единицах, объём продаж в рублях, количество обработанных документов, заключённых контрактов.
Качественные	Количество ошибок (при печати на бланках), уровень брака, количество жалоб или претензий, стоимость некачественной или непринятой работы.
Критерии производственного поведения	Число прогулов или невыходов на работу, количество и частота опозданий, количество несанкционированных перерывов, культура рабочего места, структура затрат времени на выполнение работы и т.д.

Таблица 12

Пример выбора критериев для оценки деятельности специалиста

Критерии	Показатели
Развитие и продвижение по службе	Время, требующееся для выполнения установленных стандартов; число повышений по службе; сколько раз работник рассматривался как кандидат на повышение
Индивидуальные особенности работников	Личные качества, которые имеют наибольшее значение для достижения высоких результатов: поведение в трудных ситуациях, взаимодействие с руководителями, клиентами, коллегами.

Требования, предъявляемые к критериям оценки:

Валидность — соответствие важнейшим характеристикам рабочего поведения, т.е. необходимо выбирать те критерии, которые позволяют оценивать именно эту работу.

Надёжность — обеспечение постоянства при измерении разными людьми, при повторном измерении - получение непротиворечивой информации.

Различительная способность — выявление различий в уровне выполнения работы.

При выборе критериев оценки следует учитывать:

а) для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.);

б) для какой категории и должности работника устанавливаются методы оценки и показатели, так как требуется дифференциация в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника;

в) показателей должно быть немного (4-6);

г) показатели должны охватывать, по крайней мере 80% всех результатов;

д) охватывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности

е) используемые критерии должны быть независимы друг от друга. т.е. не должны оказывать либо оказывать лишь незначительное влияние друг на друга.

3. Методы оценки персонала

Перечень основных методов оценки работы персонала приведен в следующей таблице.

Таблица 13

Перечень методов оценки работы персонала

Название	Краткое описание
Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным
Произвольные устные и письменные характеристики	Описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет
Оценка по результатам	Анализ конкретной работы, выполняемой работниками
Метод групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблемы в группе, в ходе которой оцениваются знания, личностные черты и другие качества работника
Метод эталона	Оценка относительно лучшего работника, выбранного за эталон
Матричный метод	Сравнение фактических качеств с желаемыми
Методы выбора оценочных характеристик по готовым формам	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме
Метод суммируемых оценок	Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проявления по определенной шкале экспертных оценок
Тестирование	Определение знаний, умений, способностей на основе тестов
Ранжирование	Определение ранга оцениваемого относительно других
Метод попарных сравнений	Попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее математическое ранжирование по порядку убывания
Метод заданной балльной оценки	Начисление определенного количества баллов за те или иные достижения
Метод свободной балльной оценки	То же, но в разовом порядке
Метод графического профиля	Используется графическая форма оценок
Коэффициентный метод	Выделяются факторы оценки и определяются их нормативные значения. Фактические результаты соотносятся с нормативом, в итоге получаются различные коэффициенты
Метод критического инцидента	Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации
Метод индивидуального обсуждения (собеседование)	Оцениваются выполнение планов и практических результатов работы кандидата
Метод самооценок	Письменная или устная самооценка с последующим собеседованием
Метод шкалирования	Значение показателей оценки по шкале устанавливается для каждого сотрудника
Метод 360 градусов	Сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами и подчиненными.
Оценка на основании модели компетенций.	Модель компетенций описывает необходимый уровень компетентности работника и разница между требуемым и наличным уровнем компетентностей работника становится основанием для разработки индивидуальных планов развития, вознаграждения, карьерного роста.

При выборе системы оценки результатов труда персонала необходимо исходить из целей организации и непосредственной задачи оценки (например,

развитие и обучение персонала, оплата труда). Выбранная система оценки должна так же соответствовать культуре организации.

Прямая оценка руководителей. Примерный перечень количественных показателей оценки по некоторым должностям по критерию – эффективность.

Руководитель организации: прибыль, рост прибыли, оборот капитала, доля на рынке.

Линейные руководители: выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре, динамика объемов производства, динамика производительности труда, снижение издержек производства, количество рекламаций и их динамика, удельный вес бракованных изделий и их динамика, потери от простоев и их длительность, коэффициент текучести кадров, уровень сверхнормативных запасов оборотных средств.

Руководитель СУП: производительность труда и ее динамика, снижение нормативной трудоемкости, уровень заработной платы на ед. продукции и его динамика, количество вакантных мест, количество претендентов на одно вакантное место, показатели по обучению и повышению квалификации персонала, затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика), коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям.

При оценке руководителей учитываются:

1. Характер задач.
2. Время, затраченное на их решение.
3. Успешность решения поставленных задач.
4. Ресурсы, потраченные на решение задач.
5. Сложность задач.
6. Отношение самого руководителя к стоящим перед ним задачам.

Прямая оценка результатов труда специалистов.

а) Управление по достигнутым целям.

В этом виде оценок непосредственно фиксируются достигнутые результаты и сопоставляются с конечными целями организации. Основаны на установлении для каждого сотрудника четких целевых показателей, которые должны быть достигнуты к определенному сроку и работник должен видеть, что достижение поставленных целей связано с его вознаграждением, карьерным ростом и развитием. Цели должны быть зафиксированы в письменном виде четко и понятно и важно, чтобы исполнитель активно участвовал в постановке целей, разработке плана действий и руководитель должен получить его согласие на выставляемую оценку достигнутого результата.

Сложность и длительность процедуры оценки в соответствии с этим методом связана с необходимостью проведения собеседования руководителя с работником во время которого руководитель должен получить согласие подчиненного на оценку, которую он дает ему за предыдущий год, также на постановку тех задач, которые он ставит на следующий год. На оценочном

собеседовании определяется – что было сделано за предыдущий период, что не сделано и причины этому помешавшие. Определяется, что должен делать работник в следующем периоде.

К проведению оценочного собеседования может быть 3 подхода: заставить, убедить, привлечь к принятию решений.

Этапы оценки по целям:

1) устанавливается перечень главных обязанностей работника, включающий его функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый срок, квартал, год;

2) устанавливается сфера ответственности данного работника по этим целям. Для этого каждая функция конкретизируется в определенных экономических или других категориях (прибыль, издержки и т.д.);

3) устанавливаются единицы измерения по каждой единицы сферы ответственности (%, дни, рубли) и системы оценочных показателей, отражающих результаты деятельности (сокращение сроков снижения брака, рост прибыли в % к прошлому году);

4) по каждому показателю устанавливаются стандарты исполнения (хорошие-выдающиеся) и с ними соотносятся фактические результаты.

Обязанности → функции → сфера ответственности → показатели → единицы измерения → стандарты → баллы.

Могут быть стандарты исполнения разбиты на несколько градаций: неудовлетворительное, ниже среднего, среднее, выше среднего, отличное.

Иногда для каждой задачи используется свой коэффициент важности.

Для выбора показателей измерения уровня достижения целей используются прямые показатели или относительные индексы, измеряемые в %-х. Показатели могут выбираться методом “мозгового штурма” несколькими работниками, выполняющими эту функцию.

Составляется соглашение между руководителем и подчиненными по вопросу того, какой результат должен быть достигнут и какие уровни работ соответствуют той или иной бальной оценке и материальному вознаграждению.

Преимущества: сотрудник понимает критерии успешности своей работы еще до начала решения задач; задачи связываются со стратегией компании; появляются элементы обратной связи; оптимально по временным затратам.

Недостатки: метод достаточно субъективен, так как выполнение задач оценивает один человек (менеджер); идет ориентация не на будущее, а на прошлые результаты.

В дополнение к МВО- управление по целям разработан и метод РМ – управление результативностью, где упор делается не только на результаты, но и на компетенции – то есть те личностные качества, которые необходимы сотруднику для достижения поставленных целей, что делается через акцент на обратную связь, тесное сотрудничество менеджера и подчиненного. Обратная связь дается подчиненному от нескольких раз в год до бесконечности на оценочном собеседовании, где и определяются пути устранения недостатков.

Выявляются области развития сотрудника, а также планируется его карьера и включение в кадровый резерв. Заработная плата работника в предстоящем году зависит от того, как оценена его работа за предыдущий год.

Сотрудник получает обратную связь в течение года, а не только в начале и в конце. Недостатки: требует больших временных затрат; возможен только в организациях с развитой корпоративной культурой, с высоким уровнем менеджмента и с нацеленностью в будущее; требует большой предварительной работы отдела кадров и линейных руководителей.

б) Другой формой прямой оценки результатов труда может служить **оценка уровня вклада**, вносимого работником в деятельность организации.

Результаты труда работника при этом соотносятся не с индивидуальными плановыми показателями (последние нет возможности определить), а с более общими формальными требованиями, которые разрабатываются не по отдельным исполнителям, а по должностным группам работников.

Оценка уровня вклада в Стендфордском исследовательском институте проводится следующим образом. Выделяют 5 направлений деятельности при оценке персонала.

1. Профессиональный вклад (в качестве учёного).
2. Коммерческая реализация идей (вклад в увеличение прибыли института).
3. Развитие отношений с заказчиками.
4. Управление и координация исследований и разработок (в качестве руководителя проекта).
5. Исполнение функций линейного руководителя подразделений.

По всем направлениям выделяют 6 уровней вклада, по которым имеется точное описание.

Косвенная оценка деятельности

При косвенной оценке деятельность работника оценивается по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности, функции и какие качества должны быть проявлены при этом. К достоинствам оценки относят то, что результаты дают основу для анализа плохой работы, возможности ее улучшения и достижения данным работником более высоких результатов. Самое важное в практической деятельности это то, что полученные сведения могут лечь в основу конкретной программы действий и рекомендаций по преодолению недостатков.

I. *Оценка на основании письменных характеристик*. Это развёрнутая характеристика руководителя на подчинённого, которая составляется в случаях:

- подготовки к аттестации;
- подготовки резерва на замещение;
- назначение на должность;
- перевод на другую работу;

- перемещение в другое подразделение.

В характеристике может быть дана оценка полученным результатам работы, деловым качествам, подходам к выполнению тех или иных обязанностей. Так же руководитель может давать рекомендации по развитию сотрудника.

Недостатки метода:

– субъёктивизм руководителя;

– необходимость наличия у руководителя навыков письменного изложения;

– отсутствие работы с информацией, содержащейся в характеристике;

– затруднительность сравнения между собой по характеристикам.

Достоинства: быстрота.

Для снятия этих недостатков должна быть установлена форма, в которой определяются вопросы, требующие освещения.

II. *Шкалы оценки (рейтинговые шкалы*). Определяются различные уровни эффективности выполнения работы или владения навыком и каждому уровню присваивается определенный балл. Менеджер может выбрать один из нескольких (как правило от 5 до 10) уровней по каждому конкретному критерию. Критерии оценки в принципе могут быть выбраны любые. Этот метод дает возможность определить, в какой степени у работника развиты ревалентные (соответствующие) работе характеристики, склонность к определенным видам рабочего поведения или к достижению определенных результатов работы, в зависимости от чего, шкалы бывают описательные, номинальные и шкалы рейтингов поведенческих установок.

Описательная шкала используется при необходимости подробного описания качественных значений оцениваемого показателя. Например, качественный показатель – способность принимать решения. 1 уровень – не способен принимать самостоятельные решения; 2 – принимаемые решения далеко не всегда оказываются верными; 3 – способен принимать грамотные решения в некритических ситуациях; 4 – способен быстро принимать грамотные решения в некритических ситуациях; 5 – способен быстро принимать грамотные решения в любых ситуациях.

Номинальная шкала используется в том случае, если оцениваемый показатель достаточно хорошо описывается понятиями; очень хорошо, хорошо, удовлетворительно, плохо, очень плохо или постоянно, часто, иногда, редко, никогда. Например, пунктуальность – от очень низкой (1 балл) до очень высокой (5 баллов).

Пример рейтинговой шкалы оценки поведения приведен в таблице.

Таблица 14

Рейтинговая шкала оценки поведения супермена (типа Джеймса Бонда)

	Степень соответствия предъявляемым требованиям				
Сфера деятель-ности	Значительно превосходит	Превосходит	Соответствует	Нуждается в повышении квалификации	Не соответствует
Качество работы	Перепрыгивает высотные знания без разбега	Перепрыгивает высотные знания с разбега	Может перепрыгнуть, если подтолкнуть	Часто «врезается» в здания	Падает у ступеньки
Проворство	Быстрее летящей пули	Летящая пуля	Медленно летящая пуля	Часто промахивается	Дай ружье – попадет сам в себя
Активность	Активнее паровоза	Напорист как слон	Почти не уступает буйволу	Может заставить лошадь сдвинуться с места	Лень поесть
Адаптив-ность (к воде)	Ходит по воде	Отличный пловец	Плавает по собачьи	Хорошо перепрыгивает лужи	Может утонуть в ванне
Умение говорить	Беседует с Богом	Беседует с ангелами	Разговаривает сам с собой	Спорит с самим собой	Проигрывает в этих спорах

Шкала рейтингов поведенческих установок напоминает метод описательной шкалы, с той лишь разницей, что оцениваются не **качественные** характеристики, а предлагаемые **характеристики управленческой деятельности**. Например, оцениваемый показатель – преобладающий стиль руководства. Ситуация – получение срочного задания. 1 уровень - единолично вырабатывает план действий и сам его реализует, иногда обращаясь к подчиненным; 2 - единолично вырабатывает план действий и ставит перед подчиненными конкретные задачи; 3 - единолично вырабатывает план действий, затем доводит до подчиненных суть задания и их задачи; 4 - доводит задание, до подчиненных, просит их предложить пути решения, план действий вырабатывает единолично; 5 - доводит задание, до подчиненных, просит их предложить пути решения, совместно вырабатывается план действий.

Рекомендации к разработке шкал оценок:

– необходимо разработать шкалы оценки для каждого рабочего места;

– шкалы должны быть направлены на оценку таких характеристик работы, за которыми стоят конкретные поведенческие проявления, которые может наблюдать оценивающий;

– каждый пункт шкалы должен быть кратким, однозначным и соответствовать оцениваемым показателям;

– под среднем уровнем эффективности (3 по пятибалльной шкале) понимается приемлемое владение навыками, то есть достаточное для того, чтобы сотрудник успешно справлялся со своими обязанностями. 3 нормальная оценка для большинства сотрудников.

Достоинство — сравнительно легко работать со шкалами; оценка более объективна, конкретна. Данный метод предполагает единый подход (основанный на общей шкале) для различных сотрудников, обеспечивая тем самым единую базу для оценки персонала во всех отделениях организации.

Недостаток — трудоёмкость в составлении шкал, необходимость разрабатывать шкалы оценок для каждого вида работы.

Результаты оценки каждого оцениваемого сотрудника сопоставляются с описаниями каждого из уровней, а затем сотруднику присваивается тот уровень, который наилучшим образом описывает его труд.

Описательные шкалы позволяют обеспечить полную и конкретную обратную связь, исключается субъективизм в понимании градаций шкалы. Легче оценивать, так как некоторым трудно поставить оценку «3», некоторые никогда не ставят «5», считая, что этой оценки заслуживают только «идеальные» работники. Четкие поведенческие характеристики, заложенные в описательных шкалах, позволяют всем оценивать более объективно и одинаково.

III. *Вопросники (анкеты, макеты).*

Используются оценочные формы, содержащие утверждения или формулировки, которые описывают **эффективные и неэффективные виды рабочего поведения**. Оценка осуществляется по ряду факторов, связанных с выполнением работы. Вопросники составляются на основании наблюдений за действиями работников, при котором определяются качества, необходимые для выполнения их обязанностей.

Отмечается ряд действий, которые характеризуют отличную работу и ряд действий, характеризующих неудачную работу. Эти образцы и используются в качестве стандартов при разработке пунктов опросника. Например, «Сразу же обзванивает клиентов, как только узнает о каких-то претензиях», «Обсуждает с клиентами их претензии», «Собирает факты, связанные с претензиями клиентов».

Недостаток: для каждой группы работников необходимо создавать свои формы или адаптировать уже существующие вопросники, что требует времени и высокой квалификации специалистов, разрабатывающих эти шкалы. Не оцениваются производственные рабочие и высшее руководство. Может использоваться самооценка работников, результаты которой обсуждаются с руководителем на оценочном собеседовании.

По результатам оценки определяются надбавки к заработной плате, перспективные работники и разрабатываются необходимые программы по повышению квалификации. Как правило, оценка производится в первом квартале текущего года за предыдущий. Руководитель складывает баллы по каждому фактору определяет итоговую сумму и обговаривает итоги оценки с подчиненными. Подчиненный должен подписать оценочный лист. Если он не согласен, то имеет право в течении определенного времени высказать свое мнение и подать жалобу в отдел кадров.

После завершения процедуры оценки отдел кадров должен в письменной форме уведомить подчиненного о надбавке к заработной плате.

Этот метод основан на заполнении анкеты или макета в процессе собеседования руководителя и подчинённого с учетом характеристики, полученной за предшествующий период. Подчиненный имеет право защищаться, высказывать свою точку зрения, в том числе относительно тех обещаний, которые были даны ему руководителем.

Таким образом создаются условия для анализа динамики развития оцениваемых качеств, аргументируются уровень оценки, на который может претендовать подчиненный. Последний же в свою очередь имеет полную возможность защищаться, а также высказывать свою точку зрения по всем вопросам, затрагиваемым в собеседовании.

Эксперты – непосредственный начальник, подчинённые, коллеги по работе и те, кто контактирует с этой должностью.

Пример. Система оценок в Корпорации «Control Date».

По критериям здесь оцениваются инженеры, техники, сбытовые агенты, служащие, менеджеры низового и среднего звена. Для управляющих среднего звена, например, выделяют 15 факторов, которые характеризуют следующие навыки.

1. Планирование.
2. Управление в кризисных ситуациях.
3. Обучение подчинённых.
4. Контроль за деятельностью подчинённых.
5. Делегирование полномочий.
6. Мотивация, создание психологического климата.
7. Соблюдение правил техники безопасности.
8. Общение.
9. Координация и кооперация усилий.
10. Представительство вне организации.
11. Настойчивое достижение целей.
12. Приверженность целям и политике корпорации.
13. Профессионализм.
14. Отношение к новому.
15. Администрирование.

Каждый из факторов разбивается на несколько составляющих, которые характеризуют хорошее, плохое и среднее поведение работника. Это всё составляет макет поведения работника.

IV. *Ранжирование*. Дает возможность проводить сравнение результатов работы работников друг с другом, а не только с установленными стандартами. Руководитель ранжирует всех своих подчиненных от лучшего к худшему. Данный метод предполагает, что менеджер полностью понимает должностные обязанности своих подчиненных и может сравнивать их работу одновременно на основе общих факторов. Ранжирование пригодно только в том случае, если должностные обязанности оцениваемых сотрудников

практически одинаковы. Может привести к сложностям при оценке сотрудников со средними результатами.

Бывает трёх видов:

- Прямое ранжирование — все работники, входящие в группу, ранжируются по выбранным показателям. Сумма баллов определяет ценность работника для организации.
- Чередующееся ранжирование — руководитель выбирает самого лучшего работника с левой стороны листа и пишет его фамилию первой сверху с правой стороны; затем наименее ценного и пишет внизу. И так пока все работники не будут переписаны с левой стороны в правую.
- Метод попарных сравнений. Сравниваются работники между собой по определенным критериям эффективности.

Количество сравнений:

$$n=[(N-1)*N]/2$$

n — число сравнений

N — число работников

Достоинство этого метода ранжирования – в его точности, недостаток – в громоздкости.

V. *Заданное распределение*. Каждому уровню дается конкретное описание и заранее определяется соответствующий ему фиксированный процент сотрудников. В соответствии с законом нормального распределения персонал можно разбить на несколько групп:

20% сотрудников — уровень выше среднего

20% сотрудников — уровень ниже среднего

40% сотрудников — средний уровень

10% сотрудников — высокий уровень

10% сотрудников — низкий уровень.

Цифры условные.

Каждая организация может корректировать в требуемую сторону данное распределение. Для топ-менеджеров это может быть: 0-10-45-30-15 (выдающийся уровень работы), для менеджеров среднего звена: 10-15-50-15-10, для поддерживающего персонала – 5-15-60-15-5.

Недостаток — если все работают хорошо, то распределение будет трудно провести, технология заданного распределения может встретить сопротивление внутри организации. При неправильном применении может привести к повышенной конкуренции, подрыву доверия и ухудшению рабочей атмосферы в коллективе.

VI. *Специализированные семинары*.

На них повышается квалификация персонала и выявляются кандидаты на выдвижение. Для работы на семинарах приглашаются внешние консультанты. По результатам работы все кандидаты делятся на 3 группы:

- Безусловно подходящие для занятия должности более высокого уровня
- Условно подходящие, требующие подготовки

- Не подходящие

На семинаре оцениваются те качества работника, которые необходимо развивать и те области, где требуется повышение квалификации.

VII. *Центры оценки (Ассессмент-центры)*.

Ассессмент-центр предназначен для оценки сотрудников по компетенциям под конкретную кадровую задачу. Выбор содержания оценки определяется целью ее проведения. Цели оценки персонала в центрах:

- Оценка управленческого потенциала кандидата
- Отбор руководителей для кадрового резерва
- Определение программы обучения оцениваемого
- Отбор персонала для работы в организации

Методы оценки: биографический; устная или письменная характеристика; самопрезентация; подготовка проекта в группах и его презентация; оценка рабочих достижений по установленным критериям; собеседование; групповые дискуссии; перекрестные социометрические опросы; анализ конкретной ситуации; тестирование; деловые игры; метод критических ситуаций; папка руководителя

Сначала разрабатываются модели требуемых компетенций, а потом подбираются методы оценки.

При полной оценке при подборе менеджеров высокого уровня на первом этапе используется батарея психологических тестов на основании чего определяется личностная миссия, базовые ценности, главные мотивационные факторы, стратегия достижения целей, варианты поведения при неудачах.

На втором этапе дается возможность решить деловые ситуации: переговоры с потенциальными конкурентами, переговоры с утерянными клиентами, конфликтные ситуации с персоналом, разработка бизнес-плана развития компании, «стресс руководителя» - поведение в результате необходимости решения производственных задач, анализа информации, семейных проблем, «вертушка общения» - каждый кандидат ведет переговоры с остальными.

Преимущества: наиболее объективная оценка; позволяет наиболее полно выявить соответствие работников корпоративной культуре организации; участники оценки во время ее проведения устанавливают личные контакты друг с другом, что можно рассматривать как важный элемент командообразования в организации.

Недостатки: большие расходы по проведение данного вида оценки; значительные затраты времени, особенно топ-менеджмента на предварительный инструктаж (около 2 часов) и на участие в ассессмент-центре и на анализ результатов; высокий уровень стресса при получении обратной связи, особенно для амбициозных сотрудников.

VIII. *Электронный мониторинг*. Этот метод применяется для работ, за которыми можно наблюдать с помощью мониторов компьютеров. Работники оцениваются автоматически. Метод может применяться на всех местах, оборудованных компьютерами. Для этого существуют специальные

компьютерные программы. Учитывается количество ошибок, ритм работы, число и продолжительность перерывов.

Достоинство — объективизм и наличие обратной связи

Недостаток — источник стресса для персонала, может пострадать качество в ущерб количеству.

X. Метод критических ситуаций.

Критический инцидент определяется как событие или случай, который явным образом повлиял на результат работы. Для принятия инцидента критическим необходимо, чтобы он соответствовал двум условиям: имел начало, окончание, выводы и описывал не самые крайние или редкие случаи – во-первых и влиял на результаты работы – во-вторых.

Данный метод требует, чтобы менеджеры записывали наиболее яркие проявления поведения, подчеркивающие хорошую или плохую работу. Запись ведется сразу же после того, как они происходят. Затем эти записи подробно исследуются. Менеджер использует данные записи для того, чтобы оценить эффективность труда своих подчиненных.

Оценивая работу, менеджер концентрируется на конкретных примерах поведения подчиненного, и не только по работе за последнее время, но и в течение всего периода, за который ведутся записи.

XI. 360°

Оценка 360 градусов появилась в 1980-е годы как альтернатива и дополнение к МВО. Его основная цель – оценка по компетенциям, выполняемая людьми, которые постоянно взаимодействуют с сотрудником.

Данный вид оценки применяется как для отдельных кадровых задач, так и в дополнение к основной системе (для оценки руководителей или менеджеров по продажам).

Свое мнение о сотруднике высказывают 4 группы людей: руководители, подчиненные, коллеги, стоящие с ним на одной ступеньке иерархии и клиенты (или партнеры). Используемые анкеты и опросники должны содержать разъяснения к каждой формулировке, иначе эксперты будут интерпретировать значения шкал по разному.

Условия проведения: сотрудники компании должны хорошо знать друг друга; корпоративная культура предполагает высокий уровень доверия; руководство компании готово предоставлять обратную связь; сотрудники компании должны воспринимать оценку как помощь в развитии и реализации своих возможностей.

По итогам оценки определяются сильные и слабые стороны, области развития. Не применяют для пересмотра заработной платы и при продвижении по службе.

Преимущества: объективная всесторонняя оценка; способствует доверию, более открытой обратной связи; учитывает мнение внешних клиентов; способствует укреплению корпоративной идентичности, потому, что для оценки выбираются компетенции, значимые для компании и соответствующие ее корпоративной культуре.

Недостатки: оцениваются только компетенции, а не результаты деятельности; требуется очень высокая степень конфиденциальности; есть расходы на оплату услуг внешних консультантов; трудно добиться откровенного мнения о руководстве, особенно в России и Беларуси.

Лояльность работников и ее оценка.

Существует три типа приверженности работников к компании.

1. Эмоциональная. Работники работают в компании потому, что они чувствуют привязанность к компании, мотивированы на дальнейшее развитие.
2. Нормативная. Работникам трудно покинуть компанию, так как одной из превалирующих ценностей у них является стабильность.
3. Текущая. Работников держит чувство долга, так как они чувствуют, что обязаны компании и должны остаться.

Лояльность можно рассматривать как одну из основных компетенций при оценке деятельности персонала. Понятие лояльности чаще всего рассматривается с позиции профессиональной эффективности и экономической стабильности и безопасности. Для определения лояльности работника оценивают его честность (сознательный отказ от нанесения ущерба компании), корректность (приверженность ценностям и целям компании, поддержание своим поведением имиджа компании), полезность (степень усилий, направленных на наиболее полное исполнение мисс компании, высокую эффективность деятельности), преданность делу и отношение к компании.

Лояльность определяет степень доверия персонала руководству своей компании, что позволяет в случае временного ухудшения (не очень длительного) не потерять работников. Наличие лояльности у ключевых работников позволяет не беспокоиться об их уходе, а значит и деятельность по стабилизации деятельности компании становится более эффективной. От лояльности работников зависит текучесть кадров, возможность внедрения нововведений, развитие компетенций работников.

При построении системы лояльности компании в компании в первую очередь следует учитывать возможности компании, в первую очередь, материальные, которые определяют уровень доходов работников. Очень важно умение руководителей устанавливать каналы общения с персоналом компании. Там, где общение с персоналом компании налажено, персонал предан компании, лоялен, обладает самоконтролем и поддерживает фирменные стандарты.

О степени лояльности персонала к компании можно судить по силе сопротивления переменам.

$$L=K1 – R2/K1x100, \%$$

где K1 – количество предлагаемых компанией нововведений;

K2 – количество невнедренных изменений.

Ошибки оценки персонала:

- ошибка центральной тенденции (руководитель оценивает всех подчинённых средним баллом, избегая крайних оценок и нет возможности отличить хороших работников от плохих);
- ошибка снисходительности (все подчинённые оцениваются более высоким баллом);
- ошибка высокой требовательности;
- эффект края – в памяти руководителя остается только последний период работы;
- ошибка «ореола», эффект «ореола» (работник оценивается как «хороший» или «плохой» по одной из его характеристик, которая перевешивает все остальные, что снижает объективность оценки);
- ошибка контраста (высоко оценивается средний подчинённый на фоне слабого и наоборот);
- ошибка стереотипизации (сравнение работника со стереотипом идеального сотрудника, который имеется у руководителя);
- ореол коллектива – если отдел работает плохо, это не означает, что все сотрудники работают плохо;
- эффект влияния социальных стереотипов (на оценку влияет пол, национальность, возраст, семейное положение);
- ошибочный эталон (у разных членов комиссии неодинаковое представление о «идеальном работнике» или этого эталона нет);
- гало-эффект, эффект предвзятости (особенности личности перекрывают результаты работы).

Технология процесса оценки персонала.

Этап 1. Создание рабочей группы. В состав рабочей группы должны входить не только работники СУП, но и специалисты по основным направлениям деятельности организации, руководители различных уровней.

Этап 2. Разработка системы оценки – включает определение цели оценки, показателей и критериев, которые будут использоваться при оценке работы разных категорий работников, согласование процедуры оценки с другими направлениями работы по управлению персоналом.

Этап 3. Разработка или подбор методов и процедур, которые будут использоваться. Процедуры должны быть стандартизированы, достаточно просты и хорошо восприниматься как оценивающими, так и проходящими оценку. Технологии оценки должны быть встроены в общую систему управления персоналом организации.

Этап 4. Разработка, согласование и утверждение соответствующей документации: положений, инструкций, бланков, форм отчетности. Определение объемов ответственности.

Этап 5. Определение роли руководителей и их обучение проведению процедур оценки. Формирование групп экспертов, которые должны иметь не

только положительный опыт работы с оцениваемыми, но и отрицательный. Руководители должны четко понимать цели и процедуры оценки и обладать знаниями и навыками, необходимыми для достижения этих целей.

Этап 6. Создание системы контроля за правильным использованием методов и процедур оценки персонала. Для осуществления мониторинга определяются точки контроля для всех основных этапов оценки, процессов, процедур, системы методов оценки, обработки данных и анализа полученной информации.

Этап 7. Определение групп оцениваемых сотрудников. До начала проведения оценки необходимо проинформировать сотрудников о цели оценки и создать доброжелательную атмосферу для работы.

Этап 8. Тестирование процесса оценки. Коррекция системы оценки и адаптация к корпоративной культуре.

Проведение оценки. Результаты могут быть представлены в виде суммы баллов, диаграмм, графиков, таблиц и т.д. Результаты в первую очередь получают оцениваемый работник и его руководитель.

Этап 9. Анализ результатов оценки работы персонала и подготовка отчета для высшего руководства. Эта задача реализуется отделом персонала. Отчеты содержат обобщающие результаты и предложения по повышению эффективности использования человеческих ресурсов организации.

Этап 10. Использование результатов оценки. Результаты оценки могут быть использованы для: формирования кадрового резерва, принятия решений о приеме кандидата, прогнозирование успешности его профессиональной деятельности, оценка управленческого потенциала руководителей, проведение конкурсов на замещение вакантных должностей, оценка сформированности команды и прогнозирование успешности ее работы, определение потребности в обучении и развитии, разработка корпоративной системы оценки эффективности.

Этап 11. Контроль процесса оценки.

Этап 12. Развитие системы оценки по результатам контроля. Предусматривает: внедрение новых методов оценки, дальнейшую разработку системы критериев оценки и зависимости от изменений как внутри организации, так и во внешней среде, автоматизация процессов обработки, хранения и работы с информацией.

Рентабельность внутреннего Центра оценки рассчитывается, исходя из основных параметров организации, например, численности сотрудников, территориальной распределенности, затрат на персонал и т.д.

Этап 13. Сбор и хранение информации, полученной в результате проведенной оценки.

Преодоление сопротивления внедрению новых методов оценки персонала

1. Встраивание системы оценки персонала как в систему управления персоналом, так и в систему управления организацией. Должны быть единые

принципы оценки для всех работников организации, при разных методах и процедурах.

2. Вовлечение руководителей в проектирование и разработку системы оценки.

3. Организация обучения работников, участвующих в проведении оценки.

4. Каждый руководитель должен принять на себя ответственность за обеспечение всех своих подчиненных обратной связью по рабочим результатам.

5. Должна быть обеспечена поддержка со стороны высшего руководства.

6. Рабочие результаты должны рассматриваться в соответствии с целями.

7. Планируйте процедуры оценки и соблюдайте график оценочных собеседований.

8. Подкрепляйте самоуважение и усиливайте мотивацию. Хвалите подчиненного за то, что он делает хорошо.

9. Обдумывайте подходы, обеспечивающие согласие работников с оценкой и корректирующими действиями.

4. Аттестация кадров

Аттестация персонала – процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного сотрудника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени.

На основе анализа прошлого комиссия пытается сделать выводы применительно к будущему. Аттестация проводится за определенный период времени, не реже раза в год, заранее оговоренный. И результаты должны оценивать работу в течение всего периода.

Цели:

- определение зон развития сотрудников следующий временной период;
- оценка эффективности работы сотрудника за пошедший период для решения вопросов о премировании;
- присвоение разряда, т.е. введение дополнительных квалификационных параметров в рамках должностей одного уровня, влияющих в том числе и на заработную плату;
- планирование карьеры;
- получение дополнительной информации о сотруднике;
- проверка мотивации к труду.

Общие цели – улучшение управления персоналом, повышение эффективности кадровой работы. Недопустимо использование аттестации в качестве инструмента для сокращения штатов.

Виды аттестации: очередная основная, развернутая (раз в 3-5 лет), промежуточная, упрощенная (оценка итогов текущей работы, для некоторых категорий 2 раза в год и чаще), разовая, незапланированная (неожиданная вакансия, по истечении испытательного срока для продвижения по службе, перевода на новую должность в другое подразделение).

Предприятия вправе разрабатывать собственные положения по проведению аттестации, исходя из поставленных целей. Однако следует иметь в виду, что есть определенные формальные требования к процедуре ее проведения. Соблюдению этих процедур кадровые службы придают особое значение, так как их нарушение может послужить основанием для недовольного работника оспаривать это решение в суде.

К аттестации готовятся заранее и руководитель, и сотрудник. Они оценивают работу за прошедший период, ставят задачи на следующий и готовят вопросы для совместного обсуждения.

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика и план проведения, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике.

Приказом о проведении аттестации утверждаются сроки и график проведения аттестации, список аттестуемых, состав аттестационной комиссии (председатель, секретарь, члены комиссии), перечень необходимых материалов на аттестуемых и порядок их представления. Приказ доводится до сведения работников не менее чем за месяц до начала аттестации.

При составлении списка работников, подлежащих аттестации, следует учитывать, что от аттестации освобождаются:

лица, проработавшие в данной должности либо по данной профессии менее одного года;

выпускники дневных учебных заведений в течение первого года работы после окончания учебы;

беременные женщины;

работники, находящиеся на длительном излечении;

женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до трех лет, в течение первого года после выхода их на работу.

Заметим, что приведенная норма не запрещает проводить аттестацию указанных лиц вообще, а лишь освобождает их от обязанности проходить аттестацию. Следовательно, если работник, подпадающий под одну из вышеперечисленных категорий лиц, с целью получения более высокой категории желает пройти аттестацию, то отказать ему в этом наниматель не

вправе. Такое желание работника, как представляется, должно быть выражено им в письменном заявлении.

Таким образом, организация аттестации кадров проводится кадровой службой при участии руководителя структурных подразделений, представителей работников или общественных организаций. И включает в себя следующие этапы:

- подготовка приказа о проведении аттестации;
- подготовка списков работников, проходящих аттестацию (освобождаются выпускники дневных отделений, работающих первый год, работники, находящиеся на длительном лечении, беременные женщины, женщины имеющие детей в возрасте до 3 лет);
- установление количества аттестационных комиссий и их состава;
- подготовка графика проведения аттестации; тесто, анкетных данных, аттестационных листов в и других документов при необходимости,
- составление характеристик на аттестуемых;
- проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации (сроки, графики, списки, составы комиссий, правила, критерии) – не меньше чем за месяц до начала аттестации.

Аттестационные комиссии включают руководящих работников предприятия, высококвалифицированных специалистов, представителей работников или общественных организаций.

На каждого работника, подлежащего аттестации, составляется аттестационная характеристика, подписывается непосредственным руководителем и вместе с должностной инструкцией и не позднее, чем срок за две недели до начала аттестации, предоставляется в комиссию. Характеристика должна содержать полную и объективную оценку профессионально-деловых и личностных качеств, а так же выполнение им должностных обязанностей и результаты его практической деятельности. Аттестуемый должен быть ознакомлен с характеристикой, не менее чем за неделю до начала аттестации.

- проведение аттестационного собеседования. Аттестационная комиссия рассматривает материалы, заслушивает непосредственного руководителя и работника и задает ему вопросы. Если по уважительной причине работник не пришел на аттестацию, то она переносится на другое заседание комиссии. Если без уважительных причин, то проводится при его отсутствии. Аттестационная комиссия принимает решения о порядке голосования (открытое, тайное) и дает одну из следующих оценок:
- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с последующей аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Комиссия может давать рекомендации о выдвижении на вышестоящую должность, о повышении квалификации и переподготовки, о переводе на другое место работы.

- материалы аттестации в недельный срок после ее завершения передаются директору. Решение комиссии носит рекомендательный характер;
- руководитель предприятия в месячный срок принимает решение по результатам аттестации, оформляемые приказом. На основании оценки о несоответствии занимаемой должности руководитель имеет право оставить работника в прежней должности, перевести с его согласия на другую работу, а при невозможности перевода допускается увольнение по соответствующей статье трудового кодекса в срок до 2-х месяцев;
- итоги аттестации доводятся до сотрудников. Все работники, относительно которых по результатам аттестации нанимателем принято решение, должны быть ознакомлены с приказом (под роспись с проставлением даты). С работниками проводятся собеседования по результатам аттестации;
- анализ аттестации должен проводиться как кадровой службой, так и руководителями структурных подразделений;
- на основании итогов готовятся программы по работе с персоналом и рекомендации по корректировке процесса.

Периодичность проведения аттестации работников законодательством строго не установлена. Она должна проводиться не реже 1 раза в три года.

.

ТЕМА 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1 Развитие персонала в системе персонального менеджмента: сущность, цель, значение, подходы, формы

В 1972 г. ЮНЕСКО была провозглашена концепция непрерывного образования, которая стала эффективным инструментом, позволяющим решать проблемы соответствия быстро растущего технического потенциала. Концепция предполагает, что процесс профессионального развития становится постоянным, специалист в рамках своей деятельности и на специальных курсах получает новые знания, необходимые для поддержания собственной работоспособности.

Под непрерывным образованием понимают постоянный многоступенчатый процесс формирования знаний, навыков, информации. Непрерывное образование включает **обязательное** образование (школа), **профессиональное**, **совершенствование профессионального** образования (повышение квалификации), **переквалифицирующее** (курсы переподготовки) и **общекультурное** образование.

Необходимость непрерывного образования связана с глобализицией рынков, постоянным инновационным процессом на предприятиях. Становится выгоднее развивать уже работающих сотрудников, чем привлекать новых.

Сейчас почти каждая компания имеет свой учебный центр или адаптационно-учебную программу. На этапе подбора и отбора кандидаты тщательно отбираются, в процессе адаптации уточняется потребность новичка в обучении и далее происходит своевременное повышение квалификации.

Теория непрерывного образования выделяет два направления развития: личностный и духовный рост человека, являющийся важным фактором, определяющим социальное поведение человека (социокультурный компонент) и рост профессиональных навыков, умений и знаний человека, связанный с формированием и накоплением человеческого капитала.

Во втором случае выделяют два типа целей: передачу знаний и формирование определенного арсенала умений, а также развитие потенциала работников. Соответственно можно говорить о двух разных типах учебных программ – «сохраняющих» и «инновационных».

Целью «сохраняющего» обучения является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях. Этот тип программ эффективен для передачи новых знаний взамен устаревших и устранения пробелов в знаниях и умениях работников и предназначен для поддержания существующей системы деятельности.

Во многих современных организациях сохраняющее обучение в достаточной мере разработано и используется. Подготовка и обучение сотрудников нацелены на текущее состояние организации и мало ориентировано на завтра.

«Инновационное» обучение ориентировано на перспективу, подготовку организации к работе в новых условиях. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности организации в изменении профессионально-кадрового потенциала, исходя из изменений внешней среды, технологии, системы управления. «Инновационное» обучение, как правило, имеет дело с проблемами, решение которых еще не известно и нет возможности учиться методом проб и ошибок. Поэтому его трудно организовать и провести, а легче игнорировать. И у многих организаций возникают серьезные трудности, связанные с проблемой адаптации к изменениям окружающей среды.

Цели непрерывного обучения с точки зрения работодателя – формирование персонала управления, овладение умением определять, понимать и решать проблемы, воспроизводство персонала и его объединение в целую структуру, адаптация к изменениям и внедрение нововведений. С точки зрения наемного работника можно выделить следующие цели непрерывного обучения: поддержание уровня квалификации и его повышение, расширение диапазона профессиональных знаний, приобретение профессиональных знаний о деятельности фирмы, развитие способностей в области планирования и организации производства.

Основные принципы непрерывного образования.

1. Многоуровневость – наличие нескольких уровней базового образования, позволяющее учитывать особенности обучающихся, в том числе и возраст.
2. Ступенчатость – структурирование профессиональных знаний через завершенные блоки, позволяющие выстраивать наиболее подходящую каждому систему обучения.
3. Вариативность – широкий выбор знаний, профессий, специальностей и специализаций, обеспечивающих возможную смену человеком профиля своей деятельности.
4. Многофункциональность. Широкий выбор режима обучения – краткосрочные семинары, вечерние курсы, с отрывом от производства, без отрыва и т.д.

2. Профессиональное обучение: понятие, цели, требования, основные этапы. Определение потребности в обучении: процедура, источники информации, результаты анализа. Формирование бюджета профессионального обучения: подходы, затраты. Составление учебных планов и разработка программы профессионального обучения: подходы, принципы. Формы и методы профессионального обучения и их выбор. Организация и контроль процесса профессионального обучения. Оценка результатов профессионального обучения

Развитие человеческих ресурсов (РЧР) связано с понятиями коллективного развития и обучающейся организации. Понятие «обучающаяся организация», связывает процессы индивидуального развития и развития на групповом и организационном уровне, в том числе процессы изменения организационной культуры и структуры (системы). Это требует создания благоприятной на всех уровнях благоприятной среды. Стратегия РЧР состоит во вмешательстве с целью развить эффективную способность обучения.

Развивать организацию могут только люди, при условии, что они сами развиваются.

Обучение – это ликвидация разрыва между тем, что работники знают и умеют и тем, что необходимо знать и уметь. Перед обучением выясняется этот «зазор», разница между профессиональным уровнем и возможностями персонала на текущий момент и целями организации. Необходимо определить насколько реальная работа специалиста отличается от той, которую он должен выполнять для успешного решения производственных задач. С учетом этой разницы выбирается форма и разрабатывается программа обучения.

Как показывают исследования, успех профессионального обучения на 80% зависит от его подготовки (выбор формы обучения, тренера, создание мотивации, как у обучаемых, так и обучающихся), и только на 20% от

способностей обучающихся. Величина инвестиций рассчитывается по следующей формуле:

$$C = \sum_{t}^{N} \frac{R_t}{(1+r)^t} = \frac{R_t}{r}\left[1 - \frac{1}{(1+r)^t}\right]$$

где С – величина инвестиций в образование, млн. руб; N – количество лет трудовой жизни после получения образования, лет; R – дополнительный доход в t-ом году в результате получения образования, млн. руб.; r – внутренняя норма эффективности вложений в образование, %.

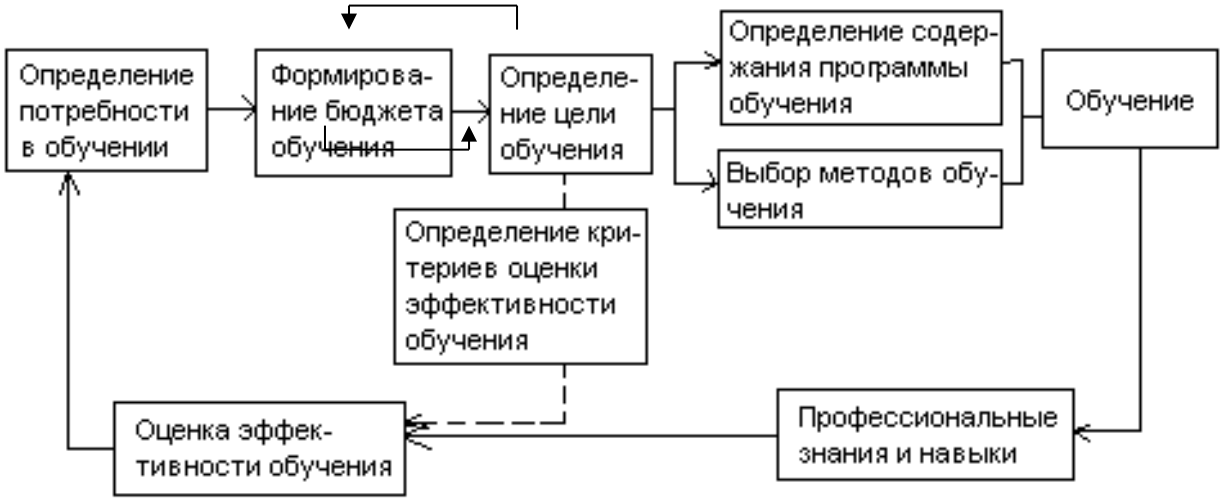

Рисунок 10 Процесс обучения

Цель обучения – передача знаний, получение их и усвоение, овладение умениями и навыками. Обучение – часть развития.

Развитие – помощь работнику в реализации потенциала, создание возможностей для совершенствования имеющихся и раскрытия пока не проявившихся способностей. При развитии работника происходят изменения в мотивационной и ценностных сферах человека. Развитие невозможно без самопознания. Для развития сотрудника необходимо создание условий в организации не только для обучения, но и для проявления самостоятельности, активности работника. При развитии человека совершенствуется само умение учиться, повышается готовность откликаться на изменения.

Поэтому развитие персонала организации предполагает и такой аспект, как *личностный рост, совершенствование личностных качеств сотрудника.*

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Структура знаний, которыми может обладать персонал организации:

1.X-знания — специальные знания по профилю занимаемой должности

2.Y-знания — управленческие знания, которые необходимы менеджерам — психологические знания, теория организации, система управления, навыки самоменеджмента, общеобразовательные знания.

3. Z-знания — область знаний законов и принципов, по которым живёт и развивается организация. Система этих знаний называется корпоративной культурой компании

Организации создают специальные системы управления профессиональным развитием. В крупных многонациональных корпорациях существуют специальные департаменты профессионального развития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента.

Первое направление развития – *повышение профессионального мастерства*.

Другим важным направлением развития персонала является *обеспечение роста сотрудника* и управление этим процессом. Планирование карьеры во многих организациях становится долгосрочной программой перемещения работников (по горизонтали и вертикали).

Развитие персонала также связывают с понятием «приверженность», которая отождествляется с преданностью и лояльностью. В наиболее общем виде приверженность состоит из трех компонентов: отождествления себя с целями и ценностями организации; желания быть частью организации; желания проявлять усилия от лица организации. Считается, что работники реагируют лучше всего, когда на них возлагается более широкий круг обязанностей, что способствует их сотрудничеству с администрацией и получению удовлетворения от работы. Например, в японской модели управления наилучший способ мотивации работников - добиться их полной приверженности целям организации.

Программа развития персонала включает три направления:

- необходимое обучение — минимум информации, которая требуется сотруднику, чтобы сохранить своё рабочее место;
- сфокусированное обучение — направлено на развитие творческих способностей у контингента, с которым организация связывает своё будущее (кадровый резерв);
- программа развития — по ней занимаются все желающие развить свои способности.

Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к переменам. Существуют следующие подходы к внутрифирменной подготовке.

1. Экспертный подход. Для решения серьезных проблем организации путем подготовки управленческого персонала приглашается консультант. Преподаватель-консультант дает знания о типичных проблемах, с которыми конкретная фирма может столкнуться в ходе своей деятельности.

2. Процессуальный подход. Программа развития организации реализуется лишь в процессе совместной работы преподавателя с персоналом организации. Этот подход может быть реализован только при активном участии управленческого персонала. У слушателей должна быть сформирована установка на изменение, овладение новыми способами решения проблем, освоение эффективных приемов групповой работы, что предполагает более высокие требования к нему.

Очень важно для организации осуществлять планируемый, системный рост сотрудников всех подразделений. Без *целостного* подхода не удастся достигнуть целей организации при реализации ее стратегического плана развития. Каждый менеджер отвечает за непрерывное развитие человеческих ресурсов организации.

Развитие человеческих ресурсов в организации включает следующие этапы.

1. Формирование целей организации в целом и подразделений в частности.

2. Разработки целей сотрудников и критериев их достижения (на 5-10 лет).

3. Формирование годового плана развития работников (по направлениям).

4. Повышение квалификации и профессиональное обучение.

5. Организация адаптации полученных навыков и эффективной трудовой деятельности.

6. Постоянная работа по развитию личности работников.

7. Оценка достижения целей при аттестации.

Надо помнить о соответствии между уровнем квалификации рабочей силы, расходами на ее обучение и потребностями производства. Иногда, дальнейшая подготовка может и не осуществляться, при достижении сотрудником высшего уровня компетентности, необходимого для данного рабочего места.

К методам определения потребности в обучении относятся.

Аттестация сотрудников. На её основе разрабатывается индивидуальный план развития сотрудника, в котором указываются цели развития и меры, необходимые для достижения названных целей, как стороны сотрудника, так и предприятия. Могут быть разработаны стандартные планы развития для мест, где одинаковые исходные условия и существуют работники, которые могут развиваться по стандартным планам, имея одинаковые цели. Индивидуальные планы сводятся воедино и разрабатывается программа профессионального развития персонала. Если необходимо, чтобы в организации произошли видимые сдвиги после

обучения, программой обучения должны быть охвачены не менее 30% сотрудников определённой категории.

Достоинства и недостатки обучения на рабочем месте (система внутреннего обучения).

Специфика этих методов основана на том, что обучение организовано и проводится для каждой конкретной организации с учётом её особенностей. Отличается практической направленностью и содержит возможности для закрепления полученных знаний.

Достоинства.

- Оперативно, имеет связь с работой. Работники сразу же применяют полученные знания на практике, а руководитель может немедленно оценить качество обучения сотрудника и вовремя скорректировать процесс обучения.
- Теоретические и практические знания и навыки передают те специалисты, которые доказали свою квалификацию и успешность на практике.
- Прямо влияет на производительность труда, на качество продукции и на повышение прибыли. Сотрудники обучаются именно тем профессиональным навыкам, которые необходимы организации, с учетом ее специфики.
- Происходит эволюционное, а не революционное воздействие на психику людей, что снижает сопротивление изменениям.
- Перемены от обучения накапливаются постепенно и конкуренты могут не догадываться о планируемых нововведениях
- Затраты на обучение ниже, чем на обучение вне рабочего места.

Недостатки.

- Не подходит, когда нужны быстрые и глобальные изменения.
- Может не быть опытных специалистов, которые проводили бы это обучение.
- Затраты времени очень велики у тех, кто вынужден проводить обучение.
- Не приносятся самые новые кардинальные изменения.

Методы обучения на рабочем месте:

- Метод усложняющихся заданий — специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности и расширения объёма задания, повышения сложности.
- Инструктаж — представляет собой разъяснение и демонстрацию приёмов работы непосредственно на рабочем месте, может проводиться сотрудником, выполняющим эти функции или специальным инструктором. Ограничен во времени, недорог и широко используется. По ходу обучения инструктор предоставляет обучаемому все большую самостоятельность, переходя от разъяснений к текущим замечаним, напоминаниям и советам.
- Наставничество (коучинг) — на первом этапе коучинга решается, какие аспекты рабочего поведения сотрудника подлежат развитию и изменению, строится диаграмма «Профиль успеха». В процессе обучения

наставник-консультант следит за развитием сотрудника, обсуждает проблемы и даёт советы и подсказки. Данный метод требует определённого склада характера от наставника и занимает много времени.

- Ротация — сотрудник временно (от нескольких недель до нескольких месяцев) перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация необходима предприятиям, где требуется поливалентная квалификация. Ротация оказывает положительное воздействие на мотивацию, помогает сотруднику найти себя в организации, помогает преодолеть стресс, вызванный однообразными производственными функциями, ускоряет продвижение специалистов, расширяет кругозор и социальные контакты у сотрудников, инициирует новые идеи. Недостаток — высокие издержки.
- Делегирование — передача сотруднику руководителем чётко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов.
- Использование работника в качестве ассистента.
- Метод «наблюдай и делай».
- Тренинги, организуемые внутренними тренерами, продолжительностью как 1-2 дня, так и экспресс-тренинги по 30 минут.
- Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создаваемая в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого им для выполнения работ уровня.
- Курсы целевого назначения – создаются для изучения новой техники, оборудовании я, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда.
- Программы по обмену опытом или школы передовых принципов и методов труда создаются для массового освоения рабочими приемов и методов труда передовиков и новаторов.

Для создания центра по внутреннему обучению выбирается рабочая группа, которая определяет – кого, чему и как следует учить. В рабочую группу могут входить руководители структурных подразделений, HR-специалистов и сотрудников, обладающим ценным профессиональным опытом. Именно эти люди лучше других понимают - какие проблемы следует решать с помощью обучения. Участники рабочей группы должны ответить на следующие вопросы. Каковы основные потребности в обучении с точки зрения бизнеса и самих сотрудников? Какое общее количество сотрудников необходимо обучить и обучать в дальнейшем через систему внутреннего обучения. На какие учебные группы целесообразно разделить сотрудников? Кто из работников может выполнять роль внутреннего тренера? Каким образом их надо подготовить? Какие основные темы тренингов, какое количество тренингов необходимо компании? Начинать разработку планов обучения необходимо с определения цели их обучения, исходя из проблем и задач в компании. Исходя из этого, определяются требуемые результаты

обучения. Для определения целей обучения можно использовать метод оценки «360º», результаты оценки персонала по компетенциям.

Методы обучения вне рабочего места.

- Лекции.
- Деловые игры — метод, наиболее приближенный к профессиональной деятельности
- Программированные курсы обучения — более активный метод обучения, чем лекции, но не везде даёт практические знания и опыт.
- Конференции и семинары — более активный, чем предыдущий, за счёт возможности участия в дискуссиях и обсуждениях.
- Метод кейсов – участники объединяются в группы и знакомятся с ситуацией, которая должна быть реалистична и содержать сюжет или интригу, после изучения фактов происходит обсуждение в группах и выработка группового решения, а также его анализ и оценка. Достоинства — позволяет познакомиться с опытом других организаций, способствует развитию практических навыков принятия групповых решений, конкретизирует модели управленческих действий, но требует больших затрат времени, вызывает сопротивление у тех, кто не привык думать, требует определенных знаний и навыков.

Ситуация может быть представлена в следующих вариантах: развернутый вариант, сокращенный, видеоматериал, случай из жизни, случай, предложенный участником, случай, представленный в виде диалога, анализ решения, уже принятого в конкретной ситуации. Важно, чтобы сама ситуация: описывала реальную проблему и предполагала применение отрабатываемых навыков, изучаемых моделей и имела сюжет или интригу.

1. Интерактивное обучение — освоение учениками опыта, основанного на взаимодействии. Преподаватель не даёт готовых знаний, а побуждает ученика к поиску. интерактивное обучение бывает трёх видов:
2. Основанное на физической активности — ученики меняют место, пишут, разговаривают и всё время перемещаются
3. Социальное — ученики сами задают вопросы, сами на них отвечают
4. Познавательное — участники обучения вносят поправки и дополнения в изложение преподавателя, сами находят решение проблемы.
5. Видеообучение. Использование видеозаписи. Видеообратная связь – материалом для просмотра и анализа становится видеозапись действий самих участников.
6. Дистанционное обучение — обучение может проводиться посредством Интернета, рассылки учебных материалов, написанных контрольных и т.д. Достоинство: могут использоваться опытные преподаватели, недостаток — не непосредственного контроля.

При выборе метода обучения необходимо так же учитывать, что обучаемые сохраняют в памяти 10% того, что услышали; 20% того, что слышали; 30% того, что видели; 50% того, что слышали и видели; 70% того,

что слышали, видели и обсуждали; 80% того, что говорили сами; 90% того, что делали сами.

Самообучение.

Требует от предприятия определенных усилий: выделение специальных помещений, обеспечение литературой, выходом в Интернет, предоставление возможности участвовать в конференциях, семинарах, симпозиумах, командировки на выставки и ярмарки, предоставление оплачиваемых учебных отпусков, частичные или полные компенсации личных затрат на обучение.

3. Повышение квалификации и профессиональная переподготовка персонала: понятие, требования, формы, планирование, организация, контроль за результатами, оценка результатов

Если рассматривать образование, как систему, то в ней необходимо выделить этап профессиональной подготовки и углубление, расширение и дополнение ранее приобретенной квалификации.

Подготовка — это приобретение знаний, относящихся непосредственно к выполняемой работе.

Подготовка требуется, когда:

- сотруднику не хватает навыков и умений для выполняемой работы;
- работник приходит в организацию;
- в организации происходят серьёзные изменения;
- работника переводят на новую должность.

Переподготовка – обучение, связанное с необходимостью изменения специальности вследствие изменений в профессиональной структуре занятости, изменений в трудоспособности работника идр.

Базовые знания устаревают, возникает необходимость целевой подготовки, в основе которой лежит повышение квалификации.

Повышение квалификации — обучении, вызванное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний это целенаправленное получение новых знаний и навыков. При этом полученная ранее квалификация должна быть сохранена и приведена в соответствие с изменившейся ситуацией.

Это целенаправленное обучение, направленное на получение организацией достаточного количества работников, чьи профессиональные качества соответствуют целям организации. Повышение квалификации – это постоянный процесс обновления знаний, связанный с постоянными изменениями в обществе, экономике, жизненном укладе.

Цели повышения квалификации:

- приспособление к новым тенденциям. В период интенсивных технологических преобразований повышение квалификации обеспечивает выживаемость организации. В этом случае ответственность за повышение квалификации возлагается на организацию;

- подготовка профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации, необходимость для отдельных работников повышать свою квалификацию Ответственность делится между организацией и самим работником.

Необходимость повышения квалификации закладывается в специальные программы. При перспективном планировании включается в план разработки, который требует повышения квалификации и мероприятий по её учёту. В долгосрочной перспективе необходимо учитывать даже слабые сигналы, говорящие о необходимости повышения квалификации в будущем, что связано с выживаемостью организации. Крупные фирмы в развитых странах тратят до 10% фонда заработной платы на профессиональное обучение персонала.

Наблюдается:

Устаревание знаний — работник выполняет работу не самым оптимальным образом, относительно тех способов, которые уже существуют.

Устаревание по должности — человек привыкает к работе, которую выполняет и делает её определённым образом, не стремится выполнить её по-другому.

Формы повышения квалификации: организованные; неорганизованные (самостоятельные).

Принципы:

a. Курсы повышение квалификации не должны быть слишком длительными;

b. Чем старше человек, тем короче должны быть курсы;

c. Любая форма обучения должна носить выборочный характер.

d. Обучение должно носить опережающий характер по отношению к потребностям практики.

e. Обучение должно быть непрерывным, так как ежегодное устаревание знаний составляет 10-15%.

f. Нужна мотивация к обучению.

g. В обучение, хотя и дифференцированное, должны быть вовлечены все работники. Но целесообразно разделить сотрудников на три группы (в каждом подразделении). Ядро лучших, самых талантливых и инициативных, которые будут проводить стратегическую линию компании, формировать примеры, работать на самых ответственных участках самое серьезное обучение). Группа обеспечения и поддержки (обеспечивается стабильность). Группа исполнителей.

Стимулы повышения квалификации:

- для неквалифицированных и малоквалифицированных работников это изменение условий труда или производственного положения;
- для высококвалифицированных работников это получение специальных знаний;
- материальное положение, хотя не всегда повышение квалификации ведет к повышению вознаграждения;

- совпадение с личными целями работников.

Переподготовка – обучение, обусловленное изменением характера организационной структуры предприятия и связанное с необходимостью изменения специальности.

Факторы, обуславливающие необходимость повышения квалификации.

Внешние факторы:

- изменение в предпочтениях потребителей, структуре сбыта продукции, путей реализации продукции;
- изменение рынка рабочей силы (структура рынка, система обучения);
- изменение технологии;
- изменение правовых и общественных условий (новые законы, изменения представлений о ценностях)

Внутренние факторы:

- персонал (изменяется структура персонала, возрастает образовательный ценз, изменяется отношение к труду, увеличивается текучесть кадров, показатель несчастных случаев, абсентеизма и т.д.);
- изменение в сырье и оборудовании;
- организационные изменения (изменение рабочих процессов, концепций управления и т.д.).

4. Оценка эффективности обучения

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля рабочих, повысивших квалификацию, в общей численности, структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, а также доля повысивших разряд в общей численности рабочих, повышавших квалификацию, рост производительности труда, снижение брака и т.д.

На сегодняшний день наиболее полным методом оценки эффективности проведения обучения, в том числе и тренингов, является 4-уровневая модель Дональда Киркпатрика.

Оценивается: 1 уровень – реакции (реакция участников); 2 уровень – усвоенных знаний (конкретные знания, мотивация, изменение стереотипов мышления); 3 уровень – поведения (изменение поведения, применение полученных знаний); 4 уровень – эффекта (изменение результатов деятельности компании, качественных и количественных показателей).

Результаты первого уровня оцениваются через анкеты, опросники участников тренингов.

Результаты второго уровня – самоанализ, самооценка изменений в мыслях и настрое обучающихся, результаты наблюдений тренеров-консультантов и их описания в отчете, контрольные упражнения, наблюдения

руководителей компании, цифровые замеры по результатам анкеты до и после обучения для определения индекса усвоения группой знаний.

Результаты третьего уровня – наблюдения руководства компании, описание примеров эффективного и неэффективного поведения при исполнении должностных обязанностей (описания хранятся в личном деле), оценка поведения, оценка изменений в поведении после обучения, регулярная аттестация.

Уровень эффекта оценивается по количественным (объем продаж, доля рынка, масса прибыли, рентабельность) и качественным (рост степени удовлетворенности клиентов – оценивается через анкету клиента; известность компании – заказное исследование об имидже, психологический климат в коллективе – текучесть кадров).

5. Деловая карьера: понятие, цели и мотивы, этапы. Виды и модели деловой карьеры

Трудовой путь – совокупность всех трудовых перемещений работника. Карьера – поступательное движение по служебной лестнице.

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это продвижение вперед по выбранному пути деятельности.

Карьера применительно к профессиональной деятельности рассматривается как продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни (объективно), а также восприятие человеком этих этапов (субъективно).

Профессиональная карьера – рост знаний, умений, навыков. Характеризуется она тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, наконец, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная – прохождение всех стадий карьеры в одной организации. Межорганизационная – в разных организациях. Специализированная – прохождение всех карьерных стадий в рамках профессии и области деятельности, по которой работник специализируется.

Карьера бывает:

1) горизонтальная (перемещение либо в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепление в организационной структуре; расширение или усложнение задач на прежней ступени);

2) вертикальная (подъем на более высокую ступень структурной иерархии);

3) центростремительная (движение к ядру, руководству организации, например, приглашение на закрытые для других сотрудников встречи, совещания, получение доступа к источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства)

Японская модель карьерного роста предполагает построение карьеры в одной организации, а американская – предполагает диверсифицированный подход, когда сотрудник для развития карьеры переходит в другую организацию. Американские фирмы гордятся, что ушедшие от них сотрудники добились успеха в других местах. С другой стороны. продолжительная работа в известной фирме является лучшей гарантией при получении новой работы.

Длина карьеры – количество ступенек на пути от первой до высшей точки.

Показатель уровня позиции – отношение числа лиц на следующем иерархическом уровне к числу лиц на существующем иерархическом уровне.

Показатель потенциальной мобильности – отношение числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц на том иерархическом уровне, на котором находится индивид.

Управление карьерой начинается с прихода на работу. **Этапы** трудовой карьеры:

- предварительный (до 25 лет) – выбор области деятельности, подготовка к ней. Потребности: безопасность, социальное признание;
- становление (до 30 лет) – освоение работы, развитие профессиональных навыков. Потребности: социальное признание и независимость;
- продвижение (до 45 лет) – профессиональное развитие. Потребности: социальное признание, самореализация;
- завершение (55-60 лет) – подготовка к переходу на пенсию, обучение смены. Потребности: удержание социального признания;
- пенсионный – занятие любыми видами деятельности. Потребности: поиск самовыражения в других видах деятельности.

Движущие силы для достижения карьерных целей.

1. Стремление к независимости и самостоятельности.
2. Стремление быть компетентным и решать сложные задачи.
3. Стремление сохранить и упрочить свое положение в организации.
4. Стремление к власти и лидерству. Потребность быть первым.
5. Стремление получать высокую заработную плату.

Проблемы

а. Кризис середины служебной карьеры (40 лет), когда работник оценивает то, чего он хотел добиться и то, чего он добился. И если его не

устраивает этот анализ может наступить депрессионное состояние, а также человек может начать «гореть» на работе, терять здоровье.

b. Кризис переоценки ценностей (около 50 лет)

6. Управление развитием деловой карьеры: цели, механизм, процесс. Формирование резерва руководителей: сущность, цель, задачи, принципы и источники

В 1909 г. немецкий ученый Г.В.Ф.Оствальд на основе изучения биографий великих людей определил, что высоких результатов добились люди с разными характерами. Он предложил гипотезу, что нужно определить не черты характера, а условия, в наибольшей степени способствующие достижению высоких результатов. Для руководства организации здесь можно сделать вывод, что надо применять индивидуальный подход к стимулированию работников, создавая для каждого из них наиболее благоприятный условия.

В основу планирования трудовой карьеры положен пятилетний цикл овладения специальностью. Если после пяти лет на одном месте у работника ничего не меняется в работе, ему становится не интересно работать. Падает качество труда.

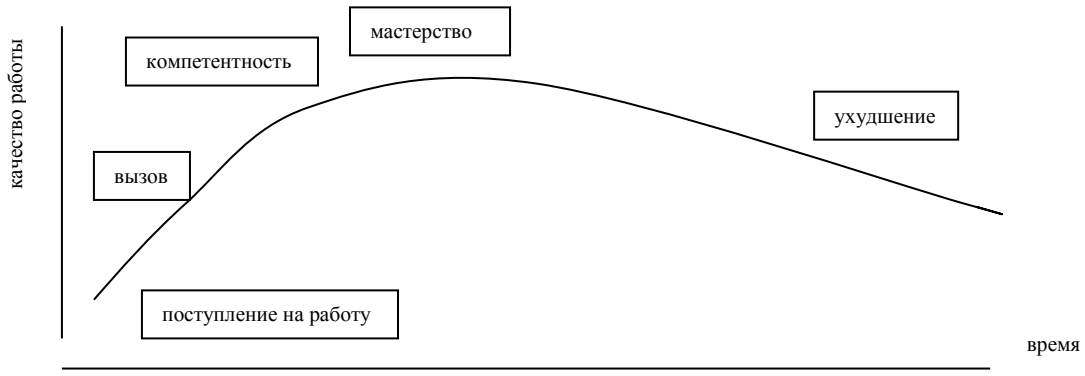

Рисунок 11. Пятилетний цикл овладения специальности

Во время первого года работы в определенной должности (будь то первое или шестое место работы) представление о значении задачи и наличие обратной связи являются мотиваторами. Самостоятельность не интересует. В интервале между вторым и пятым годом самостоятельность является важнейшим фактором мотивации. Наличие обратной связи представляет интерес в течение первых лет. Работник находится в «расцвете сил» после двух-трех лет работы на одном месте. После пяти лет работы на одном месте ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой и, как следствие этого, достижения в работе существенно снижаются. Вместо факторов

мотивации, связанных с работой, мотивация рождается из эгоистических мотиваторов: путешествия, представительские мероприятия, хобби в рабочее время.

Руководитель должен контролировать – на каком этапе освоение работы находится сотрудник. При выходе сотрудника на участок мастерства необходимо, не дожидаясь ухудшения, использовать либо новые более сложные и ответственные задания в рамках старой работы, либо думать о его частичной или полной переквалификации. Горизонтальные подвижки надо сделать престижными.

Так же для того, чтобы сохранить интерес к работе можно сделать следующее:

- использовать горизонтальное перемещение (ротацию);
- использовать методы обогащения труда (оказывает влияние до 5-летнего срока);
- использовать гибкие организационные формы (проектная, матричная организация);
- вносить элементы творчества, практиковать ценность обучения.

Личный жизненный план руководителя, который целесообразно составлять, включает следующие разделы:

- - оценка жизненной ситуации;
- - постановка личных конечных целей карьеры;
- - частные цели и планы деятельности.

Продуманная политика подготовки и продвижения работников внутри фирмы называется внутрифирменный рынок труда. Создание внутрифирменного рынка труда позволяет снизить зависимость от внешнего рынка труда, но сформировать такой рынок могут только крупные корпорации, имеющие возможность ориентироваться на сохранение и развитие потенциала каждого сотрудника и создающие для этого условия. Основная задача, которую решает организация внутрифирменного рынка труда – это сохранение накопленного в фирме опыта и квалификации, предотвращения их утечки и страхование вложений в подготовку работников. Условием эффективности этого процесса становится непрерывное обучение и повышение квалификации работников. Создаются специально для этого учебные центры, проводится работа по следующим направлениям: горизонтальное перемещение кадров, создание целевых рабочих групп и комитетов; расширение бригадных форм работы для разработки и реализации рационализаторских предложений; обогащение труда.

Процесс планирования и реализации карьеры включает выполнение конкретных задач, а именно: увязывание целей организации и отдельного сотрудника; изучить карьерный потенциал сотрудников, планирование

карьеры отдельного сотрудника с учетом его индивидуальных особенностей и потребностей; обеспечение открытости процесса управления карьеры; устранить «карьерные тупики» в которых нет возможности для развития сотрудника; сформировать наглядные и воспринимаемые критерии служебного роста; определять пути служебного роста, которые помогут удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени в нужном месте.

Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Система управления карьерой в организации включает 3 взаимосвязанных блока: блок исполнителей, блок работ и блок информационного обеспечения.

Подсистема исполнителей содержит сведения о способностях, интересах и мотивах сотрудников.

Подсистема работ — сведения о заданиях, проектах, исполнении, которые необходимы для организации.

Подсистема информационного обеспечения объединяет 1 и 2 подсистемы и включат практику перемещения сотрудников в организации.

Планирование карьеры — это определение конкретного пути развития сотрудника в его деятельности в организации, осуществлённое заранее. Развитие карьеры — это действия, предпринимаемые сотрудником для реализации своего плана карьеры.

Управление деловой карьерой в организации начинается в момент прихода в организацию и до увольнения и состоит в организации планомерного горизонтального, вертикального перемещений по системе должностей или рабочих мест в соответствии со штатным расписанием. Работник должен знать не только свои краткосрочные и долгосрочные перспективы, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы состоялось его продвижение по карьерной лестнице.

Индивидуальные планы развития карьеры (карьерограммы) после специального отбора кандидатов разрабатываются руководителями и специалистами кадровых служб совместно с администрацией предприятия только по ключевым должностям и специальностям, а также для наиболее перспективных, одаренных, инициативных работников. По остальным должностям руководителей и специалистов развитие осуществляется *по плану работы с резервом.* При этом рекомендуется планировать карьеру не менее чем на 5 лет и не более чем на 10 лет. Адаптация к руководящей должности происходит через 2 года - 5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия труда и т.п.

Рисунок 12. Система управления карьерой

Резерв для замещения вакантных должностей – специально подобранные специалисты, достигшие определенных результатов и прошедшие целевой отбор.

Под **резервом** для выдвижения следует понимать контингент сотрудников из числа линейных и функциональных руководителей и специалистов, обладающих способностями к руководству, отвечающих требованиям, предъявляемым к руководителям соответствующего уровня, подвергшихся тщательному предварительному отбору и прошедших целевую управленческую подготовку. *Наличие действенного резерва позволяет избежать случайностей при назначении специалистов на руководящие должности, своевременно заменить слабых работников наиболее подготовленными.*

По виду деятельности резерв может быть:

Резерв развития - группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры - профессиональную либо руководящую.

Резерв функционирования - группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование компании. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру

Резерв может быть двух видов:

• приемники (дублеры) – те, кто на текущий момент может исполнять обязанности тех, кого дублирует (группа А);

• молодые сотрудники с лидерским потенциалом – те, кто может занять руководящие должности в перспективе, те с кем организация связывает свое будущее (группа Б).

Приемники могут подбираться по роли – определяются основные навыки, которые требуются на ключевых должностях и позициях; по индивидууму, когда определяются сотрудники с высоким потенциалом; объединенный резерв, когда определяется широкая группа исполнителей, каждый из которых может заполнить любую из высоких должностей.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Они разрабатываются службами управления персоналом под организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

Формирование резерва происходит на основе *«Положения о работе с кадровым резервом для выдвижения на руководящие должности».*

Типовая структура Положения.

1 Общие положения.

2 Общие принципы подбора кандидатов в резерв.

3 Порядок и методика формирования резерва.

4 Планирование и организация работы с резервом (обычно на 2 года).

5 Состав резерва (ежегодно пересматривается и дополняется с учетом выбытия и пополнения).

Формирование резерва осуществляется в результате выполнения следующих этапов:

1) подготовительная работа;

2) оценка качеств всех работников экспертными группами;

3) выделение в резерв кандидатов, получивших лучшие оценки, результаты деятельности и кадровые данные которых соответствуют требованиям, предъявляемым к соответствующим должностям;

4) принятие решения о включении работников в резерв.

Решение о включении специалистов в резерв принимается руководителем предприятия по результатам личного собеседования и собеседования членов аттестационной комиссии с кандидатом. Выводы

комиссии утверждает руководитель предприятия, организации в зависимости от номенклатуры резерва.

После утверждения списков всем кандидатам объявляется о зачислении их в кадровый резерв на определенные должности. Список резерва может доводиться до сведения всех работников соответствующего предприятия, учреждения. Утвержденный список кадрового резерва - основной источник при назначениях работников на руководящие должности. Состав резерва в конце каждого года пересматривается и пополняется в процессе ежегодного анализа расстановки руководящих кадров и специалистов, а также оценки их деятельности. Оценивается деятельность каждого кандидата, зачисленного в резерв, за прошедший год и принимается решение об оставлении его в составе резерва или исключении из него. Одновременно рассматриваются новые кандидаты в резерв.

Исключение кандидатов из состава резерва может быть произведено по возрасту, состоянию здоровья, неудовлетворительным показателям производственной деятельности, слабой работе, повышению квалификации, недисциплинированности и другим причинам.

Работа с резервом кадров планируется и ведется на короткий (1-2 года) и длительный (5-10 лет) периоды.

Подготовка кадрового резерва состоит в обучении и воспитании работников, зачисленных в резерв, систематическом и всестороннем изучении их в повседневной работе (при этом уточняются профессиональные, деловые и личностные качества кандидатов, их положительные и слабые стороны, степень готовности для выдвижения на руководящую должность); в подборе соответствующей формы обучения; в определении мер по повышению деловой квалификации и овладению практическим навыкам работы в должности, в резерв на которую зачислен кандидат.

Для улучшения подготовки специалиста к руководящей работе и контроля за его деятельностью в период его нахождения для каждого зачисленного в резерв составляется *индивидуальный план повышения квалификации* на 2 года. Он подписывается руководителем подразделения, в котором работает кандидат на выдвижение, утверждается вышестоящим руководителем.

В планах должны быть предусмотрены следующие формы работы с резервом кадров:

- решение производственных, технических, экономических вопросов;
- изучение основ организации управления и действующего законодательства;
- анализ причин недостатков на производстве и разработка предложений по их устранению;
- командирование специалиста на передовые предприятия для обмена опытом с последующим отчетом о приобретенных знаниях, выводах и предложениях по улучшению работы своего предприятия, учреждения;
- стажировка в должности, на которую специалист зачислен в резерв;

• участие в конкурсах по совершенствованию процессов труда или управления, в разработке проектов, планов по этим направлениям;

• участие в работе научно-технических совещаний, семинаров, конференций для ознакомления с новейшими достижениями отечественной и зарубежной науки и техники;

• использование кандидата на преподавательской работе в системе технической и экономической учебы на предприятии;

• обучение на факультетах повышения квалификации, в школах бизнеса, менеджмента, командирование за рубеж для приобретения опыта управления и профессиональных знаний.

Планирование индивидуальной служебной карьеры молодого специалиста.

1. Оценить себя по степени активности (роль (лидер), характер, темперамент).
2. Выбор сферы предполагаемой деятельности , профессиональные качества.
3. Описать должность, на которую претендуете после 3-х лет работы.
4. Задачи, которые предполагаете решить, какие умения и знания необходимо усвоить для получения должности.
5. Программа достижения намеченных целей по годам.

ТЕМА 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1. Мотивация персонала: понятие, функции, источники. Понятие мотива и его структура. Мотивационное ядро. Стимулирование персонала и инструменты его реализации

Под мотивацией понимают силы, существующие внутри или вне человека, которые возбуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определенных действий. Мотивы – это причины поведения человека, вследствие чего он поступает и действует именно так, а не иначе. Деятельность человека обусловливается несколькими мотивами, или мотивационным ядром, которое имеет сложную, иерархическую структуру и которые могут находиться между собой в различных отношениях. Мотивы могут усиливать или ослаблять друг друга, быть осознаваемыми или неосознаваемыми, среди них может выделяться основной или ведущий мотив. В отечественной психологии ведущие мотивы объединяются в понятии направленность личности, которое включает влечения, желания, стремления, интерес, склонности, идеал, мировоззрение, убеждения.

Мотивация работников влияет на их производительность и часть работы менеджера как раз и заключается в том, чтобы направить мотивацию на выполнение организационных целей. Изучение мотивации позволяет понять,

что заставляет людей работать, что влияет на выбор ими способа действий и почему они придерживаются его в течение некоторого времени.

Мотивационная структура формируется под влиянием двух групп факторов: внутренних и внешних. Первые связаны с самой трудовой деятельностью и дают наибольшее удовлетворение и не требуют жесткого контроля и административного принуждения. Внешние факторы находятся вне пределов трудовой деятельности (методы управления, стиль руководства, компетентность руководителей, условия труда и т.д.).

Высокая степень удовлетворенности трудом и его эффективность возможны, когда внутренние мотивы являются определяющими. Тогда труд определяется как деятельность, приносящая удовлетворение. Внутренняя мотивация создает основу для формирования высшего типа отношения к труду как средства самореализации личности. Если же определяющими являются внешние факторы, то труд выступает как плата за приобретение других благ и вещей.

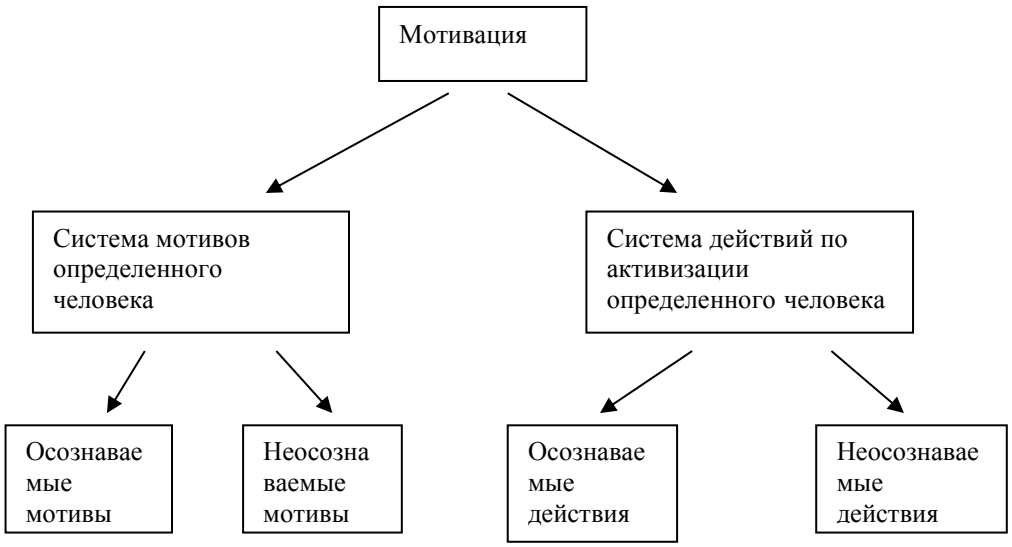

Рисунок 13. Соотношение системы мотивов и системы действий

У каждого из нас существуют определенные потребности, вызывающие интерес к чему-либо, напряжение, которое требует удовлетворение данной потребности и формирует цель поведения, направленное на достижение цели. От достижения цели через определенное поведение зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем.

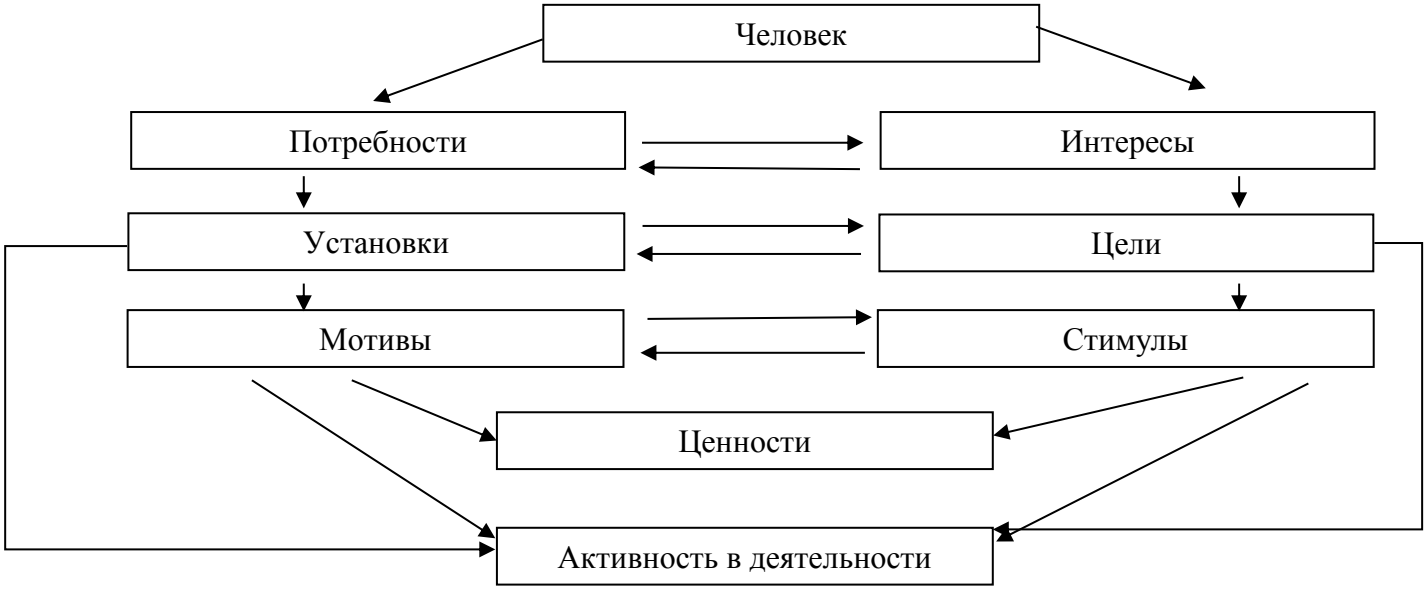

Рисунок 14. Мотивационная основа механизма управления

Вся мотивация персонала нацелена на повышение производительности труда при формировании чувства удовлетворенности результатами своей работы. Центральное место в теории мотивации занимает понятие мотив – преимущественное, созданное, внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных ее потребностей. Мотив – причина человеческой активности.

Мотив представляет собой преимущественное, осознанное поведение и порождается определенной потребностью, которая является конечной причиной действий. Мотивы достаточно подвижны. Зачастую они складываются под воздействием эмоций работника, его темперамента, нескольких мотивов или мотивационного ядра. Мотивационное ядро – это совокупность ведущих мотивов, которыми руководствуется работник в определенный период времени в своем трудовом поведении. Но поведение человека в определенный момент времени мотивируется не любыми или всеми мотивами, а тем из них, который сильнее, то есть при данных условиях ближе всех связан с перспективой достижения соответствующего целевого состояния или, наоборот, достижение которого поставлено под сомнение. Такой мотив активизируется, становится действенным до тех пор, пока не достигается цель, либо другой мотив не станет более насущным. Действие, как и мотив, нередко прерывается до достижения желаемого состояния или распадается на разбросанные во времени части; в последнем случае оно обычно спустя определенное время возобновляется.

Сформулируем основные понятия.

Потребности — это осознанная человеком *нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности,* что требует

удовлетворения. В них много общего, но в то же время они имеют определенные индивидуальные проявления, образуют иерархию.

Интересы - форма проявления потребности человека, отношение к предмету как к чему-то ценному, важному, привлекательному. Устойчивость интересов выражается в их длительном сохранении и интенсивности.

Мотив - продукт осознанного интереса, вызывающий определенные действия человека по устранению (удовлетворению) потребностей. Отсюда переход к трудовой мотивации, действиям со стороны менеджмента предприятия.

Мотивация, как стратегия представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов. Формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Самая общая концепция мотивации сводится к следующим положениям. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенное расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками.

Таким образом, важно также отчетливо представлять, что мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних; (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

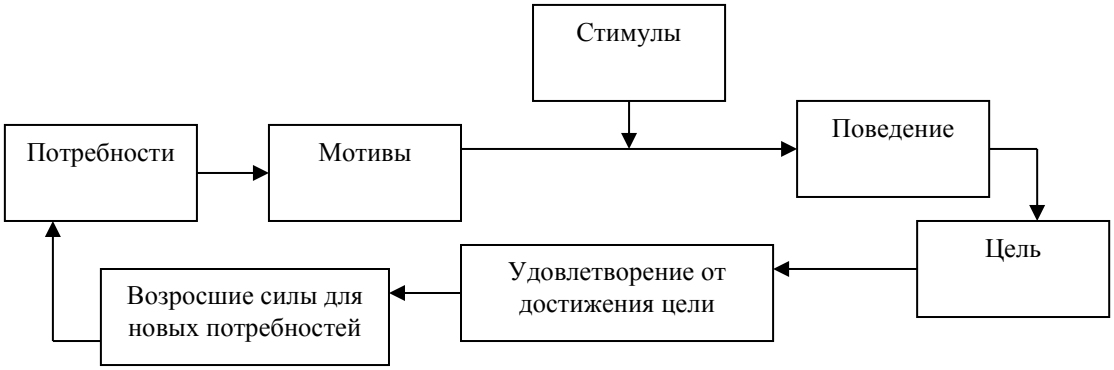

Рисунок 15. Процесс мотивации

Исходным звеном этого процесса мотивации является потребность – это нужда, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения.

Потребности могут быть как врожденные, так и приобретенные в процесс воспитания.

При реализации потребностей необходимо учитывать притязание человека и ожидания. Притязание – привычный, определяющий поведение человека, уровень удовлетворения потребностей. На базе одной потребности может сформироваться различный уровень притязания.

Ожидание конкретизирует притязание применительно к реальной ситуации и определенного поведения. Даже при одинаковых притязаниях ожидания могут существенно отличаться и в процессе стимулирования важно учитывать не только потребности подчиненных, но и их уровень притязаний и ожиданий.

Вторым основным звеном процесса мотивации является стимул – те или иные блага (предметы, ценности, способные удовлетворить потребность при осуществлении определенных действий). Стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Стимул – это внешнее воздействие на человека, целью которого является направление его деятельности, поведения в организации.

Различие между мотивом и стимулом определяется тем, что мотив – это стремление работника получить определенное благо, а стимул – это сами блага.

Стимулирование - процесс использования различных стимулов в процессе мотивирования людей. К *стимулам* относятся внешние рычаги воздействия на человека. *Стимулирование принципиально отличается от мотивирования.* Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что *воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей* приводит к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Стимул может не перерасти в мотив в неприемлемых обстоятельствах.

Стимулирование труда предполагает создание условий (механизма), при которых поощряется активная трудовая деятельность, дающая определенные результаты. Цель стимулирования – побудить человека работать лучше.

Таким образом, мотивация — это внутреннее свойство человека, составная часть его характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации.

Мотивация персонала – одно из важнейших направлений кадровой политики и видимым проявлением ее является стимулирование персонала – выбор и активизация внутренних потребностей сотрудников, и стимулирование. Стимул — это воздействие на человека, целью которого является направить его деятельность, поведение в организации.

Под мотивационным ядром работника понимается система стимулов и мотивов, являющаяся двигателем трудовой деятельности персонала в данный период жизни организации, это единство связанных между собой стимулов и мотивов. По своей сути, мотивационное ядро работника представляет собой единство стимулов и мотивов, определяющих уровень мотивации его труда в относительно устойчивый период времени.

Стимулирование бывает материальным и нематериальным.

Выделяют два типа стимулов:

- негативный – взыскания (воздействие на работника, влекущее неблагоприятные последствия);
- позитивный – поощрение (благоприятные последствии).

Вознаграждение — всё то, что человек считает ценным для себя.

Понятие ценности у людей специфично, различна и оценка вознаграждения, относительность его ценности. Различают 2 вида вознаграждения:

Внутреннее — даёт сама работа — чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемых работ, самоуважение. Обеспечивается на предприятии созданием соответствующих условий работы и точной постановкой задач.

Внешнее — даётся организацией.

Классификация стимулов трудовой деятельности.

Стимулы бывают индивидуальные и коллективные, а также материальные и нематериальные.

Еще Тейлор говорил о необходимости стимулирования через оплату труда, то есть человек делает больше за большие деньги. Позже было доказано, что изменение поведения работника в лучшую сторону можно добиться даже в том случае, если воздействие ограничивается повышенным вниманием к нему менеджера. В фундаменте современных подходов к мотивации труда лежит концепция человеческих ресурсов, которая говорит о том, что если менеджер относится к своим сотрудникам, как к компетентным, стремящимся к высоким достижениям сотрудникам, он получает мощный рычаг повышения производительности.

Итак, ***материальные*** стимулы делятся на *денежные* (заработная плата, премии, компенсации и надбавки, доплаты) и *неденежные* (бытовое обслуживание, путевки, жилье, условия труда).

Нематериальные делятся на *социальные* (участие в управлении производством, участие в разработке и принятии решений, карьерный рост, занятие престижными видами труда), *моральные* (похвала, вынесение благодарности, награждение грамотами, орденами, медалями, присвоение званий), *творческие* (повышение сложности производственных задач, свободный выбор способов решения задач), *психологические* (причастность к делам трудового коллектива, социально-психологический климат).

Названия должностей должны давать повод для гордости работников, их занимающих. При этом необходимо помнить, что в Беларуси сложные

иностранные наименования могут произвести неблагоприятное впечатление на поставщиков, клиентов и сотрудников.

Если руководитель готовит своего потенциального приемника, то для создания здоровой конкуренции можно выбрать несколько человек. Но при этом не должно быть фаворитов.

Если в фирме есть отдел реализации, то надо помнить:

- 20% сотрудников обеспечивают 80% продаж;

- система вознаграждения должна включать шкалу возрастающих выплат в процентах по достижении больших объемов продаж и в случаях зарабатывания кем-либо из агентов больших денег, не следует менять шкалу (теряется доверие к фирме);

- лучшие работники должны получить акции фирмы или долю прибылях, чтобы чувствовать личную ответственность за работу и приобрести образ мышления совладельца фирмы;

- не следует повышать в должности лучших торговых агентов, так как смена деятельности сделает его ненужным балластом для фирмы.

В отношении привилегий целесообразно следовать ориентации на всех сотрудников организации: запрещение музыки на рабочем месте, кроме тех мест, где не требуется умственных усилий; снижение количества звуковых сигналов в офисе, включая телефон; честность в любых отношениях; отказ от приятельских и фамильярных отношений внутри фирмы между начальником и подчиненным (во избежание несправедливости к хорошим, но не симпатичным руководителю работникам); отказ от постоянного привлечения новых сотрудников; отказ от условностей в деятельности и отношениях, мешающих выполнению работы.

Создание и поддержание в оптимальном состоянии системы обратной связи в коллективе позволит преодолеть любые негативные моменты в жизнедеятельности фирмы через информацию о сотрудниках.

2. Современные теории мотивации: содержательные (концепция иерархии потребностей А. Маслоу, теория К. Альдерфера, теория МакКлелланда, тория двух факторов Ф. Герцберга), процессуальные (теория ожидания, теория равенства, модель Портера-Лоулера)

Теории мотивации, основанные на потребностях

Абрахаам Маслоу. Формы реализации потребностей на предприятии.

Формы реализации – служебный рост, возможность гордиться своей работой. Овладение новыми знаниями, возможность самореализации.

1. Физиологические потребности. Обеспечение выживания. Потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и т. д.

Формы реализации – оплата труда, премии, пособия, выплаты, удобство рабочего места, физический комфорт в цехах, качество питьевой воды, питание и т. д.

2. Потребности в безопасности. Потребность в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

Формы реализации – безопасность на рабочем месте, льготы, система пенсионного обеспечения, акции, медицинского обслуживание, страхование от болезни.

3. Социальные потребности. Чувство принадлежности к чему-либо, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

Форма проявления. Принадлежность к предприятию, бригаде, трудовому коллективу, ощущение причастности к делам организации. Наличие друзей, приятных сослуживцев, уважаемых руководителей, порядочных клиентов. Но важно, чтобы неформальные разговоры не занимали слишком много рабочего времени. Для удовлетворения потребности в общении считается достаточным, кроме обеденного перерыва еще 2 – на 10-15 мин, до обеда и после него.

4. Потребности в уважении. Потребности в самоуважении, компетентности, признании.

Формы реализации. Реализационная власть, обращение к работнику за советами, наименование занимаемой должности, статусные атрибуты. Возможность увидеть результаты своего труда. К этой форме мотивации относится и делегирование. Участие в долгосрочных проектах, признание, престижность организации.

5. Потребности самовыражения – потребности в реализации своих потенциальных возможностей и развитии личности.

Формы реализации. Служебный рост, возможность гордиться своей работой, овладение новыми знаниями, возможность самореализации. Возможность повышать свою квалификацию за счет компании – полностью или частично. Участие в значимых проектах, раскрытие своих творческих способностей. В российский Ко часто оплачивают до 40% стоимости обучения ведущих сотрудников.

Другой широко распространенной и пригодной для объяснения человеческих мотивов теорией является **двухфакторная модель Фредерика Герцберга (**2 –я половина 50-х гг.)

Мотивация к содержательному труду доминирует над гигиеническими факторами. Это наиболее реальный мотиватор, выражающий естественную потребность человека в развитии и совершенствовании. Именно стремление к удовлетворению этой потребности побуждает работника постоянно повышать производительность труда и профессиональнее мастерство. Гигиенические факторы могут снять неудовлетворенность трудом, но не вызвать активную потребность к повышению его эффективности.

Мотивационные факторы должны быть логическим продолжением уже работающей, приносящей положительные результаты системы заработных плат.

Простая и однообразная деятельность при условии ее длительности приводит к отвращению к работе. Монотоноустойчивость зависит от свойств нервной системы, от наличия перспективы роста. Есть люди – монотонофилы, которым такая работа нравится, так как не надо думать.

В рамках этой теории предложен метод «обогащение трудом». Суть его в расширении работ, как «горизонтально» (путем добавления аналогичных функций), так и «вертикально», предоставляя дополнительную свободу в принятии решений. Может быть: сочетание нескольких последовательных операций на одном рабочем месте, поручение работнику целого цикла операций, предоставление относительной автономии в выполнении работы и т. д.

«Обогащение труда» направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, самостоятельность и независимость в выборе решений, ответственность за реализацию задачи, отсутствие монотонности.

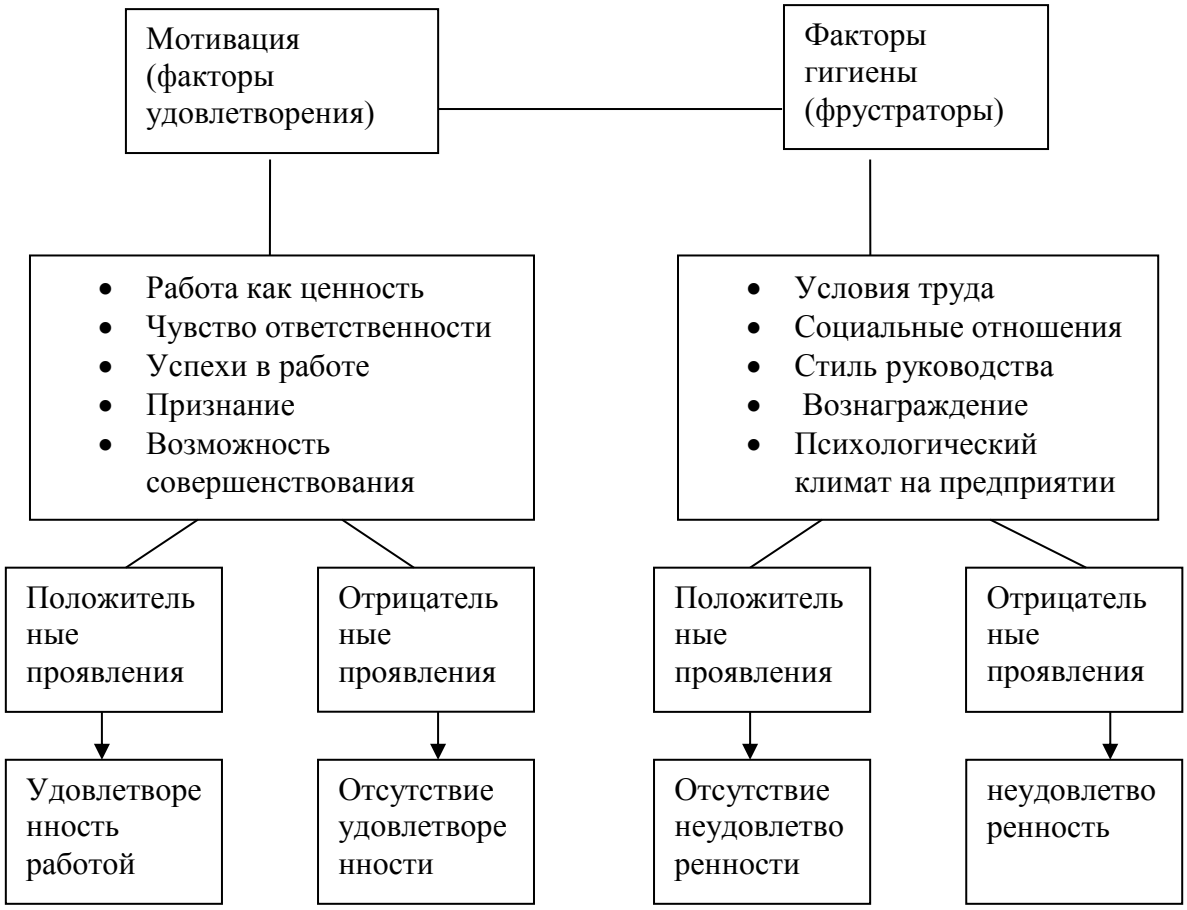

Рисунок 16. Двухфакторная модель Фредерика Герцберга

Индивидуальные планы развития карьеры (карьерограммы) после специального отбора кандидатов разрабатываются руководителями и специалистами кадровых служб совместно с администрацией предприятия только по ключевым должностям и специальностям, а также для наиболее перспективных, одаренных, инициативных работников. По остальным должностям руководителей и специалистов развитие осуществляется *по плану работы с резервом.* При этом рекомендуется планировать карьеру не менее чем на 5 лет и не более чем на 10 лет. Адаптация к руководящей должности происходит через 2 года - 5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия труда и т.п.

Теория потребностей Мак-Клелланда (потребности, приобретённые под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения).

Потребности власти – стремление контролировать ресурсы и процессы, желание воздействовать на других людей, нести за них ответственность. Люди с такой потребностью – энергичные, не боятся конфронтации, стремления отстаивать собственную позицию. Имеют больше шансов сделать карьеру, продвигаясь по служебной лестнице, так как для обретения власти приходится вновь и вновь подниматься по иерархическим ступеням.

Потребности успеха (достижения)

Удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. 10% людей у которых мотивом деятельности являются достижения, сам процесс. Решая проблему, человек испытывает удовольствие от напряженности и продуктивности деятельности. Повышается сила и устойчивость мотива. Осознание важности и нужности работы.

Люди с потребностью успеха – предпочитают иметь дело с проблемами, где они могут взять ответственность на себя, но эти проблемы должны быть реально разрешимы, а поощрение за достигнутый результат должны быть конкретными и ощутимыми. Они могут с энтузиазмом и всё время заниматься решением задач, но при этом им нужно постоянно получать результат. Им нужна конкретная обратная связь, сигнализирующая, насколько хорошо они справляются с заданием. Их не интересуют ситуации, в которых можно добиваться успеха благодаря случайностям, они хотят сами влиять на конечный результат.

Недостаток - не очень любят делиться работой с другими (совместно полученный результат их устраивает меньше) – не могут рисковать. Если работник, имеющий потребность в достижении цели, мог бы успешно справиться с весьма сложным заданием, за выполнение которого он один нес бы ответственность, то, получив задание, важное, но с большой степенью рутинности и разделением ответственности на многих работников, он, очевидно, это задание не выполнит. Деньги важны как показатель успеха.

Достоинство: чаще других добиваются успеха.

Оценивать потребности в успехе у членов организации при продвижении по службе и у претендентов на вхождение в организацию. Учитывать при выборе характера и содержания работ.

Потребность соучастия – стремление к дружеским отношениям с окружающими, недопущение конфликтов. Люди стремятся к работе с активным взаимодействием с другими людьми (коллеги, клиенты) и умеют устанавливать хорошие рабочие отношения с окружающими.

Для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитие потребности власти. Выделяют 2 типа руководителей.

1. Власть нужна для достижения руководящих позиций ради амбиций и выгод, интересы организации на втором месте.

2. Стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач.

Формирование этих потребностей начинается в детстве. Если родители приучают ребенка к самостоятельности, поддерживают его начинания, он приобретает потребность в достижениях. Если взрослые содействуют установлению теплых отношений ребенка с другими людьми, у него развивается потребность в близких связях. Если ребенок получает удовольствия от того, что имеет возможность контролировать поступки других детей, у него начинает формироваться потребность во власти.

Предприниматели лучше всего получаются из людей, у которых развита потребность в достижениях.

Эти потребности не исключают друг друга, а взаимодополняют, но не должны мешать.

Теория ERG Клейтона Альдерфера

E – (existence) –потребности существования

R – (relatedness) – потребности причастности (связи)

G - (growth) – потребности личного роста

В отличие от А. Маслоу, движение идёт в обе стороны (если нет возможности удовлетворять потребности более высокого уровня, идет удовлетворение более низкого) т.е. каждый раз, когда потребность не удовлетворена, происходит переключение на более конкретную потребность.

Основные положения теории Адельфера:

a) чем менее удовлетворены потребности «существования», тем сильнее они проявляются;

b) чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее действие потребностей «существования»;

c) чем полнее удовлетворены потребности «существования», тем активнее проявляются социальные потребности;

d) чем менее удовлетворены социальные потребности, тем более усиливается их действие;

e) чем менее удовлетворены потребности личностного роста, тем сильнее становятся социальные потребности;

f)чем полнее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее актуализируются потребности личностного роста;

g) чем больше или чем меньше удовлетворены потребности личностного роста, тем активней они себя проявляют.

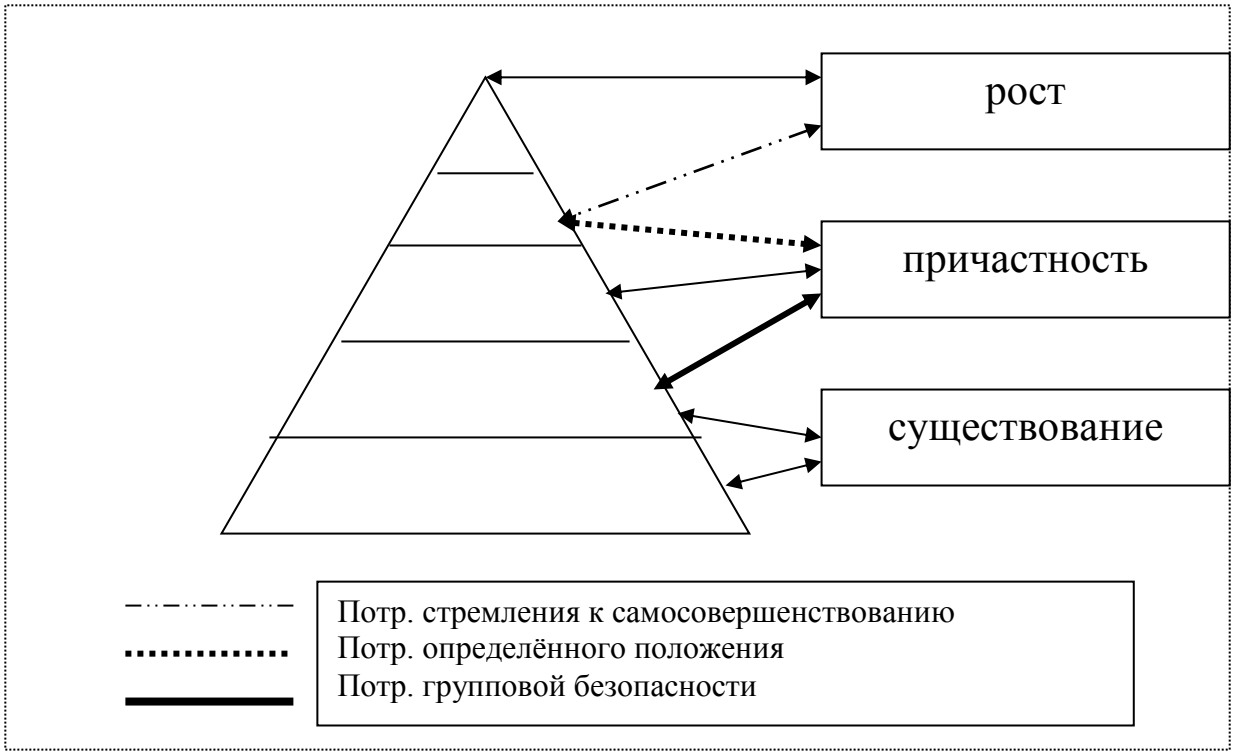

Рисунок 17. Пирамида потребностей по К.Альдерферу.

В.Зигерт и В. Ланг также предложили иерархию мотивов индивидуальной и групповой мотивации и дали описание каждой из ступеней иерархии.

Первая ступень (самые мощные групповые мотивы). Стремление к цели (возможно труднодостижимой), которое разделяется всеми членами группы. Стремление к свободе, дух первопроходцев, стремление к свободе, улучшениям, радости общего труда и к успеху.

Вторая ступень (мотивы так сильны, как на первой ступени). Стремление утвердиться в конкуренции с другими, гордость за коллектив, принадлежность к престижным группам, бойцовский дух.

Третья ступень (мотивы не так сильны, как на второй ступени). Солидарность, стремление к безопасности, образование групп из страха, толпа с сильным лидером, соглашательство.

Четвертая ступень (мотивы не так сильны, как на третьей ступени). Совместные представления на эмоциональной основе: ненависть, любовь, поклонение идолам, хобби и т.д.

Пятая ступень – самые слабые групповые мотивы. Случай, давление, другие посторонние мотивы объединения.

В отечественной психологии (В.Д.Шадриков) потребности делятся на **материальные** (физиологические – еда, пристанище, социальные – деньги, предметы обихода), **социальные** (в общении, в самоактуализации, в служении обществу, в социальном признании), **духовные** (в признании, в эстетическом удовлетворении, в творчестве).

Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации основана на том, что человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, анализирует при этом свои потребности и возможности. И только после этого настраивает себя на определенное поведение, приводящее к решению или не решению этих задач.

Теория ожидания Виктора Врума – человек направляет свои усилия на достижение какой – либо цели только тогда, когда будет уверен в высокой степени вероятности удовлетворения.

На основании полученного опыта формируется представление (ожидание) о том, насколько реальным является достижение цели. Взвешиваются все возможности и препятствия, возникающие вследствие окружения и ситуации данного момента. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Ранее полученный успешный опыт также подкрепляет ожидание того, что соответствующий результат мог бы быть получен. Таким образом, успех усиливает мотивацию.

Если же ожидания не осуществляются, препятствия к достижению цели порождают ощущение тщетности усилий. Чем больше для человека важность недоступной цели, тем больше ощущение тщетности. В следующий раз может быть, будет снижен и уровень цели и, если цель не будет достигнута несколько раз, снизится оценка реальности ее достижения и мотивация уменьшится. Ощущение тщетности снижает мотивацию, а низкая мотивация снижает усилия, что осложняет достижение цели и вызывает еще больше ощущение тщетности. Недостаточность собственных способностей, приводящая к неуспеху, снижает мотивацию. Поэтому качество заданий, даваемых работнику в соотношении с его способностями и мастерством, также влияет на мотивацию.

Личность работника оказывает влияние в тех случаях, когда видны причины успеха и неудач. Недооценивающий себя человек переносит на себя даже маленький упрек или неудачу, а другой ищет причину вне себя – зачастую у него виноваты начальники, руководство или условия труда. Следовательно, представление о себе самом влияет на формируемые на этой основе ожидания и, таким образом, на мотивацию в работе.

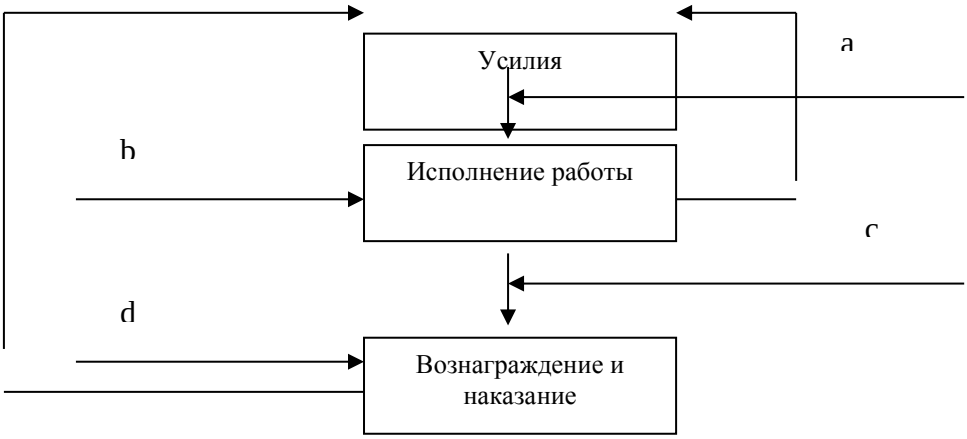

Рисунок 18 Процессуальная теория В.Врума

Ожидание результата 1-го уровня (a) – возможность исполнения работы. Ожидание результата 2-го уровня (c) – возможность получения вознаграждения или наказания. Валентность 1-го уровня (b) –желательность исполнения работы. Валентность 2-го уровня (d) – это желательность получения вознаграждения, его ценность:

$$M = a \cdot b, \quad b = c \cdot d, \text{ следовательно } M = a \cdot c \cdot d.$$

Менеджеру необходимо знать систему ценностей своих работников и до начала работы он должен объяснить работнику связь его усилий с получением вознаграждения или наказании; не должно быть единого подхода ко всем работникам; работник должен четко знать, что работая на реализацию целей организации он создает условия для реализации собственных целей.

В целях повышения эффективности на практике важно до начала работы установить и объяснить работнику четко зафиксированную зависимость между достигнутым им результатом и вознаграждением, а также формировать высокий, но реальный уровень ожидаемых результатов.

Теория трудовой мотивации Д.Аткинсона.

Одна из самых ранних теорий мотивации. Исходит из того, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и восприятия ситуации. Каждый человек стремиться к успеху, избегает неудач и имеет два соответствующих мотива – мотив успеха Му и мотив, побуждающий избегать неудач, Мн. Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе обучения и работы. В них проявляется стремление человека к определенному уровню удовлетворения потребностей.

Помимо личных качеств на поведение человека влияют две ситуативные переменные: вероятность успеха с которой работник ожидает завершения своей деятельности – Ву и привлекательность успеха для индивида Пу. При этом привлекательность успеха прямо связана с вероятностью успеха по

формуле Пу=1-Ву. Это означает, что чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность.

Выражающее силу мотивации стремление к успеху Су можно изобразить следующей формулой Су=МухВухПу.

Согласно формуле стремление к успеху будет максимальным при вероятности успеха 0,5, так как в этом случае произведение ВухПу будет максимальным. Определяя стремление к успеху, необходимо учитывать мотив успеха, который у разных сотрудников выражен неодинаково.

Любая конкретная ситуация активизирует мотив успеха и мотив, помогающий избегать неудач. При этом сумма вероятности ожидания успеха Ву и вероятности неудач Вн равна 1. Соответственно вероятность неудачи выражается формулой Вн=1-Ву.

Согласно теории Аткинсона лица, в большей степени ориентированные на успех, Му больше Мн, предпочитают задания средней сложности, так как в этом случае ниже степень риска, хотя и меньше привлекательность успеха. В то же время работников, которые склонны принимать неудачу ради высокой привлекательности возможного достижения цели предпочитают экстремальные задачи.

Теория трудовой мотивации Аткинсона имеет значение при распределении заданий. Первой группе работников при распределении заданий поручают те, которые надо выполнить в определенные сроки. Вторую группу сотрудников лучше использовать при необходимости поиска нетипичных, нетрадиционных решений.

Теория постановки целей Эдвина Локка основана на том, что мотивация к работе определяется правильностью и четкостью постановки целей у работника.

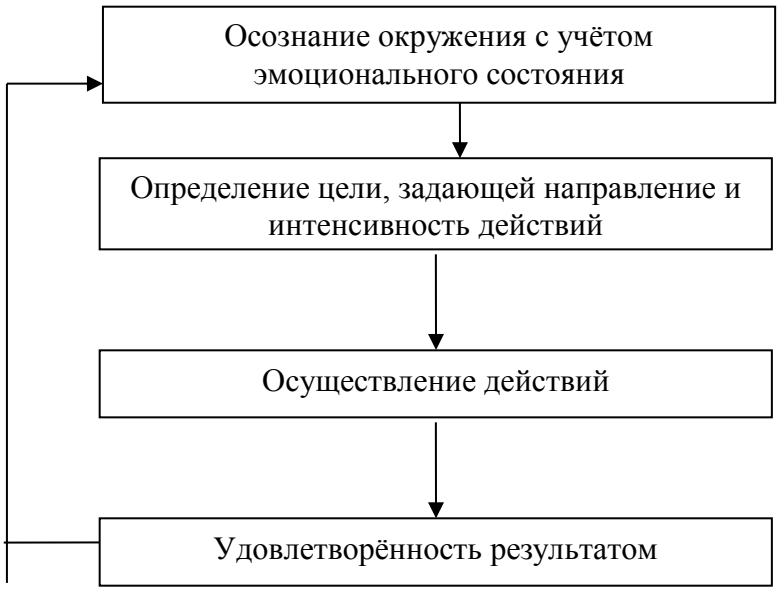

Рисунок 19. Схема модели процесса мотивации посредством постановки целей

Требования к целям:

- **сложность** – чем сложнее цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается, но должен сохраняться шанс достижения цели;

- **специфичность** – количественная ясность цели, её точность и определённость;

слишком широко – целей как бы и нет;

слишком узко – можно упустить самое важное

- **приемлемость** — цель собственная (достижимая, и какие выгоды он может получить при достижении цели). Достижимая, выгодная, справедливая и безопасная;

- **приверженность** – готовность затратить усилия определённого уровня для её достижения.

Теория равенства.

Стейси Адамс работал на компанию «Дженерал Электрик». В процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других. И на основе этого сравнения в зависимости от того, удовлетворен он своим сравнением, у него вырабатывается мотивация к действиям. 53% руководителей и 83% подчиненных считают, что их недооценивают, а 34% руководителей и 10% подчиненных считают, что их оценивают справедливо.

Хотя и используется объективная информация, сравнение осуществляется человеком субъективно.

Затраты индивидуальные	$\geq$	Затраты другие
	$=$	
Вознаграждение индивидуальное	$\leq$	Вознаграждения другие

Равенство плохо только тогда, когда общий уровень исполнения низок. Если высок - важен мотивирующий фактор.

Если его не устраивает сравнение, работник может.

1. Сократить усилия.
2. Требовать увеличения вознаграждений.
3. Провести переоценку своих возможностей (снижает его уверенность).
4. На других – увеличить затраты, снизить вознаграждения.
5. Может изменить объект сравнения.
6. Может захотеть перейти в другое подразделение или в организацию.

Выводы. Для эффективной работы персоналу необходимо иметь: доступ к информации, ясную систему оплаты, знание не только оплаты, но и всего комплекса благ и услуг. Проводить мониторинг — считают ли люди вознаграждение справедливым.

Основой нормальных человеческих отношений является доверие. В организацию человек приходит, имея определенные надежды на получение тех ценностей, которые нужны ему и выстраивает свою деятельность оптимальным для этого образом. При этом людям свойственно коллекционировать недостатки других.

Теория мотивации Портера-Лоулера.

Эти исследователи попытались соединить элементы теории ожиданий и теории справедливости и ввели три переменные, влияющие на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его роль в трудовом процессе.

Эффективность деятельности повышается если человек осознает смысл деятельности, ее цель. Бессмысленная работа снижает силу мотива. Для работника необходима цель и реальность ее достижения. Должно быть оптимальное соотношение между ценностью цели и ее доступностью. Негативны перекосы.

Элементы теории ожидания – работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в их корреляцию.

Элементы теории справедливости проявляются в том, что работник имеет собственное суждение по поводу правильности вознаграждения по сравнению с другими работниками и соответствующую степень удовлетворения трудом.

Самый лучший способ построения эффективной системы мотивации – учет профессиональных и индивидуальных особенностей работников. Учитываются ожидания работников и его психологический тип.

Исследования показали, что при условии обладания достаточными средствами 20% людей не желают работать ни при каких обстоятельствах. Из остальных 50% готовы работать в случае интересной работы, 36% — чтобы избежать скуки и одиночества, 14% – из-за боязни потерять себя, 9% — потому, что работа приносит радость.

Лишь 12% людей в качестве основного мотива деятельности имеют деньги, в то время как до 45% предпочитают им славу, 35% — удовлетворенность содержанием работы, а около 15% — власть.

Системное, поведение человека с позиции взаимодействия с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре модели).

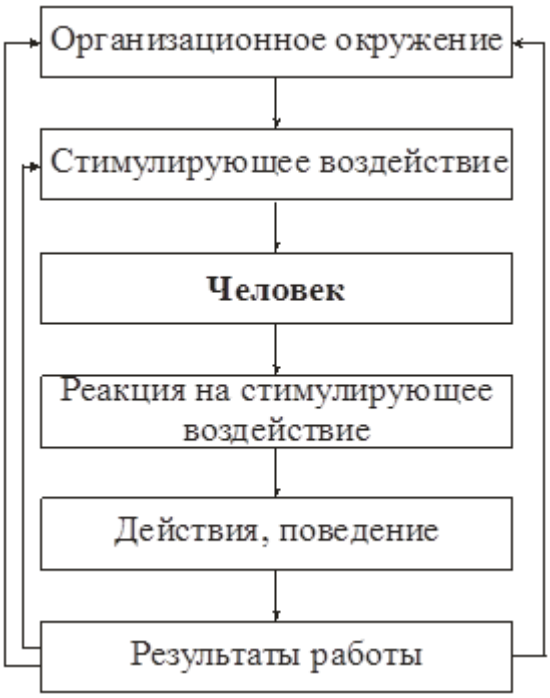

Рисунок 20. Модель включения человека в организационное окружение

Выводы.

1.Руководителю важно знать – какое вознаграждения для работника является желаемым, так как если поощрительное вознаграждение совпадает с ожиданием работника, то его мотивация возрастает, не совпадает – понижается.

2.Положительная или отрицательная реакция работника на вознаграждение зависит от его психотипа, определяемого типом мотивации. Тип мотивации – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.

По направленности можно выделить три психотипа.

«Внутренние люди» направлены на содержание работы и эмоциональный контакт. Для них важна возможность получения значимого результата, интересной работы, самореализация своих способностей, им нужно ощущать себя нужными и значимыми. Они могут даже уйти на меньшую заработную плату, но на интересную и значимую работу.

«Внешние» люди. Важны внешние атрибуты труда и успешности. Они ценят заработную плату, возможность карьерного роста, похвалу, стремятся иметь символы успеха – кабинет, машина и т.д.

«Смешанные» типы. Для них важно и то, и другое. Значимость разных ценностей сбалансирована.

В каждом конкретном случае нужно анализировать, что для человека на первом плане, что – на втором.

В Республике Беларусь основная масса работников в настоящее время относится ко второму типу мотивации, мотивационное ядро основано на высокой в их понимании заработной плате.

Чтобы разработать и внедрить эффективную систему мотивации реализовываются следующие этапы: диагностика мотивационной среды компании, разработка сегментированной системы мотивации, в которой комплексно применяются материальные и моральные средства мотивации, регулярно проводится мониторинг и коррекция существующей системы мотивации.

Для этого:

- провести именное анкетирование работников для выделения определенных групп;

- провести психологическое тестирование работников с целью учета их психотипа;

- ввести не только материальные, но и моральные стимулы;

-использовать оценку и признание личных заслуг отдельных работников (публичная оценка на совещаниях, кабинет, статьи в корпоративных сборниках, фотографии, сообщения, почетные поручения, знаки и награды, устное выражение благодарности, письменное выражение благодарности, подарки, беседы;

- использовать оценку и признание заслуг подразделения (информирование о достижениях, организация торжественных обедов, направление на определенные семинары, выставки, конференции, встречи, обучение, экскурсии, знаки отличия.

Проблемы демотивации.

Демотивация – это потеря интереса к работе, угасание желания у человека работать хорошо, на наивысшем уровне. Это работа «спустя рукава». Кроме внешних систем мотивирования – материальные и нематериальные стимулы, есть внутренняя мотивация – желание человека, которое может испаряться.

Причины данного явления следующие.

1. Несовпадение ожиданий при приеме на работу и действительности. Необходимо давать максимум реалистической информации в процессе отбора кадров.

2. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит. Опасно брать на работу человека более квалифицированного, чем необходимо для ее выполнения. Очень скоро он заскучает. Опасно если организация отбрасывает те навыки работника, которые он сам очень ценит. Наилучший кандидат для отбора на работу – это тот, кто чего-либо все-таки не умеет, но при этом обладает какими-либо не указанными в вакансии навыками. Надо время от времени давать возможность сотруднику использовать эти навыки, хотя бы в проектных группах, временно.

3. Игнорирование идей и инициативы. Надо прислушиваться даже к тем идеям, которые не настолько гениальны, чтобы их сразу воплощать. Из них всегда можно что-то почерпнуть. И всегда объясняйте, почему та или иная идея не подходит для реализации.

4. Отсутствие чувства причастности к компании. Регулярно информируйте о происходящем в компании, привлекайте всех к общекорпоративным мероприятиям.

5. Отсутствие ощущение достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста. Может пройти несколько лет, прежде чем сотрудник увидит свои результаты работы. Создавайте для таких работников проекты – краткосрочные задачи, часто в смежных областях. Это разбавит «рутину», даст возможность чему-то научиться. Разделяйте долгосрочные проекты на этапы, активно поощряйте промежуточные результаты.

6. Отсутствие признания достижений со стороны руководства. Радуйтесь «победам», поощряйте, хоть и не всегда финансово, но зато всегда словесным одобрением и поддержкой.

7. Отсутствие изменений в статусе сотрудника. Если нет возможности сотрудника повысить в должности, используйте различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом.

Процесс потери интереса к труду можно рассматривать, состоящий из шести стадий.

Стадия первая. Растерянность.

Проявляются симптомы стрессового состояния вследствие растерянности. Работник не знает, что ему надо делать и почему у него работа не ладится. Усилия работника пока не сказываются на производительности.

Стадия вторая. Раздражение.

Неопределенность ситуации, разноречивые указания вызывают раздражение, вызываемое ощущением собственного бессилия. Поведение работника приобретает демонстративные черты, он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует две цели: зарекомендовать себя с лучшей стороны и подчеркнуть бездеятельность руководства.

Стадия третья. Подсознательные надежды.

Подчиненный уверен, что в его промахах виновато начальство. Он надеется на промах начальника, что выражается в утаивании служебной информации. Производительность и качество труда остаются в норме.

Стадия четвертая. Разочарование.

Восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность снижается до минимально допустимой. Но работник не потерял последней надежды. Его поведение напоминает поведение маленького ребенка, он полагает, что, если будет вести себя плохо, начальник обратит на него внимание. Работник начинает бояться, что его не уважают подчиненные, он теряет статус.

Стадия пять. Потеря готовности к сотрудничеству.

Сужение работником границ своей ответственности. Пренебрежение работой, срыв на коллегах, унижение других. Суть – попытка сохранить самоуважение к себе.

Стадия шесть. Заключительная.

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник переходит на другое место, либо будет относиться к работе, как к каторге. Один такой работник может привести спровоцировать других работников к недовольству работой в данной организации.

Концепция партисипативного управления

Если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и производительно.

Направления.

1. Работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность (режим работы, выбор средств работы).
2. Рабочие могут привлекаться к принятию решений по поводу выполняемой ими работы (цели, задачи).
3. Рабочим дается право контроля за качественное и количественное осуществление ими труда и устанавливается ответственность за конечный результат.
4. Участие в рационализаторской деятельности, выдвижение различных предложений.
5. Предоставление работникам права на формирование рабочей группы из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.

3. Экономические методы мотивации

Ключевая задача вознаграждения — соединить интересы работников со стратегическими задачами организации.

Требования к стимулированию труда: комплексность (использование всего арсенала стимулов); *дифференцированность* (учет индивидуальных особенностей); *гласность; гибкость* (пересмотр системы стимулирования при необходимости); *оперативность* (быстрое реагирование на поступок и результаты работы); *участие работников в организации стимулирования.*

Заработная плата относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Компания не может набирать и удерживать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте.

В международной практике принято отмечать четыре формы оплаты труда.

1 Повременная оплата, которая находится в зависимости от количества отработанных часов.

2 Оплата по результатам работы (сдельная) исходя из объема выполненной работы и расценок за единицу.

3 Корпоративные мотивационные схемы, когда оплата связана с эффективностью работы всей компании.

4 Оплата в зависимости от квалификации и профессионализма.

Повременная форма оплаты труда обычно применяется в следующих случаях:

- если рабочий не может непосредственно влиять на увеличение выпуска продукции, который зависит от производительности оборудования;
- если по объективным причинам отсутствуют нормы труда;
- если обеспечение высокого качества продукции является главным показателем работы;
- если рабочее место находится на конвейере;
- если рабочий занят обслуживанием оборудования.

Сдельная форма оплаты труда стимулирует, прежде всего, увеличение количества продукции и применяется там, где можно учесть количество и качество выполненной работы. Сдельную формы оплаты труда целесообразно применять при:

- наличии норм времени или выработки;
- возможности учета количества и качества труда;
- необходимости увеличения количества продукции.

Как правило, при всех мотивационных схемах сотрудники получают определенную фиксированную часть - базовый оклад и переменную часть. Размер фиксированной части зависит от нескольких факторов: квалификации работников, сложности выполняемой работы, востребованности, возможностей компании, рыночного уровня оплаты труда и др. Переменная часть заработной платы включает ежемесячные выплаты, квартальные и годовые премии. Размер поощрений компании устанавливают по своему усмотрению. Соотношение постоянной и переменной частей заработной платы зависит от позиции сотрудника в должностной иерархии и влияния, которое его деятельность оказывает на результаты функционирования компании.

Различают следующие формы переменной части заработной платы.

• *Комиссионные.* Сотрудники получают *определенный процент* от сумм продаж, объема реализации, количества заключенных сделок. Комиссионные формы могут сочетаться с базовым окладом. «Потолки» для премий должны отсутствовать.

• *Денежные выплаты (премии)* за выполнение поставленных целей по различным критериям: экономические показатели, показатели качества и др. Каждая премия вручается непосредственным начальником и сопровождается беседой и поздравлениями; с работниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для решения премии проводится обязательно и наедине. Не должно быть никаких выплат, не зависящих от результатов работы. Плохие

работники не должны быть премированы. Нельзя наказывать материально работников, допустивших ошибку по вине руководства. Если работник выполняет работу на своем участке отлично, он должен быть поощрен;

• *Специальные индивидуальные вознаграждения* в качестве признания ценности того или иного работника: за овладение специальными навыками, остро необходимыми компании, за верность компании проработавшего в ней сотрудника определенное количество времени.

• *Программы распределения прибыли.* Сотрудник получает определенный процент прибыли компании, однако его размер зависит от результатов деятельности каждого подразделения. Может быть установлена схема разделения прибыли.

Задуматься о решении проблемы мотивации персонала необходимо, если: сотрудники оценивают свою работу как незначимую для компании; у работников присутствует выраженная неудовлетворенность карьерным ростом и заработной платой; работники говорят о недостатке самостоятельности в работе; в работе сотрудников имеется недогрузка; у многих сотрудников проявляются симптомы профессионального «выгорания»; наблюдается потеря энтузиазма и снижение интереса к работе. Кроме того, в компании повышается текучесть кадров (свыше 15%), могут возникать враждующие группировки, неформальный лидер активно борется против руководителя.

Основами для стимулирования могут быть: высокие количественные показатели, высокое качество работы, эффективное использование оборудования, экономное использование сырья и материалов, рацпредложения

Изменение заработной платы влияет неоднозначно: для одного сотрудника повышение на 100 у.е. очень значимо, для другого незаметно, для третьего – нацеленного на карьеру и повышение в должности, вызовет раздражение и желание подать заявление об уходе. Вознаграждение в виде премии значительно тогда, когда оно выше 10% оклада.

Оплата руководителя малой и средней фирмы не должна быть выше более чем в 2 раза оплаты труда ведущих специалистов.

Когда нужно повысить сотрудника в должности, часто кажется, что в организации нет человека, способного занять высокий пост. В таком случае, следует найти такого, который соответствовал бы требованиям только на 50% и дать ему работу. Через некоторое время он достигнет 100%. Брать человека со стороны неэффективно, даже если он подходит на 110%, так как даже через длительный промежуток времени он все еще будет знакомиться с деятельностью организации. Также не стоит назначать на более высокую должность работников фирмы, имеющих большой потенциал, но низкие результаты труда: потенциал располагает к лени и много шансов на то, что работник провалит порученное дело. Если решено последовать правилу 50%, то из имеющихся кандидатур старайтесь выбрать лидера (формального или

неформального), так как именно ему обеспечена поддержка коллектива в случае промаха.

Правила материального вознаграждения следующие.

1. Система вознаграждения должна быть простой и понятной.
2. Система вознаграждения должна быть построена так, чтобы вознаграждался каждый положительный результат.
3. Система вознаграждения должна быть основана на показателях, которые воспринимались бы работниками как справедливые и правильные.
4. Работники должны видеть взаимосвязь между своей работой и деятельностью организации (премия должна содержать как оценку индивидуального труда, так и оценку конечного результата деятельности предприятия).
5. Стимулировать надо не только индивидуальную работу, но и работу в группе.
6. Нельзя экономить на зарплате хороших работников.

Чтобы избежать уравниловки политика вознаграждения многих организаций исходит из дифференциации работников. При пятиуровневой градации (выдающийся, хороший, средний, слабый, плохой) к двум верхним уровням обычно относят до половины всех работников организации.

Материальное вознаграждение можно предусматривать, начиная со степени «средний». Таких работников около 60% от общего числа. 20% - хороших 10 – выдающихся.

Дифференциация хорошего и слабого исполнения работ при чётких стандартах исполнения и возможностей измерения должна составлять 30-40% вознаграждения.

В западных компаниях существует политика вознаграждения работника исходя не из его индивидуальных достижений, а из его вклада в достижение целей компании.

Каждая организация использует собственную систему вознаграждения работников, отражающую стоящие перед ней цели. управленческую философию ее руководителей, традиции, а также учитывающую находящиеся в ее распоряжении ресурсы.

Традиционная система вознаграждения предусматривает, что вознаграждение складывается из двух элементов – основного (заработной платы или оклада) и дополнительного (льгот) и остается постоянным в течение достаточно продолжительного промежутка времени.

Нетрадиционные системы компенсации – размер вознаграждения не является зафиксированным на длительный период, а изменяется в зависимости от различных факторов.

1. Системы переменной заработной платы, связанные с выплатой комиссионных в зависимости от объема продаж, количества сделок, объема реализации; процент маржи по контракту; фиксированный процент к заработной плате.

2. Групповые системы заработной платы: бригадный подряд, работа на единый наряд, аккордная система, и др. Суть его – в распределении фонда заработной платы, который распределяется через КТУ. Вознаграждение по итогам работы организации, участие в прибыли, участие в капитале.

3. Системы платы за знания и компетенции – те знания или навыки, которые необходимы для решения стратегических задач компании. Набор и актуальность знаний может меняться.

В ситуации стабильности экономики лучше действуют традиционные методы вознаграждения, в ситуации высокой нестабильности и непредсказуемости — нетрадиционные формы вознаграждения.

В современной политике вознаграждения существует тенденция опережающего роста переменной части заработной платы. Эта политика получила название «гибкой заработной платы». Возрастают масштабы применения групповых форм заработной платы и увеличение их доли в общем доходе сотрудников (80% компаний), опционы (85% компаний), участие в прибылях (68% компаний). Расширяется применение оплаты за знания и компетенции (60% компаний). Система льгот становится более гибкой. Новые методы оплаты используются в дополнение к традиционным, охватывая отдельные категории сотрудников, наиболее важные.

Более 90% компаний используют различные методы переменной заработной платы и около 80% – системы вознаграждения по результатам работы группы. Гибкая система льгот используется в 68% компаний и система платы за знания и компетенции – в 60%. Но нетрадиционные формы оплаты труда не вытесняют полностью систему должностных окладов, а дополняют ее (73%), а во-вторых, охватывают не все категории сотрудников (гибкие льготы – 50%, системы платы за знания – 1-20% сотрудников).

Структура заработной платы.

1. Постоянная часть заработной платы.

Базовая ставка.

Оплата по тарифным ставкам и окладам производится в соответствии со сложностью и ответственностью труда. Базовая ставка должна быть достаточной. чтобы привлечь в организацию работников нужной квалификации и подготовки. Не должна превышать 70-90%. Индивидуальная ставка может колебаться от 80 до 120% базовой.

Дополнительные выплаты.

Компенсации учитывают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективны и не зависят от работника, и они стабильны.

Надбавки, доплаты – выплачиваются за знания, повышение квалификации, некурение и т.д.

Оплата за квалификацию. Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила название «оплата за квалификацию» (ОЗК). Уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы,

но и от набора специальностей, которые работник способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то. что он делает, а за то, что он знает, т.е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации. В целом «оплата за квалификацию» предполагает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе. На всех предприятиях, внедривших систему ОЗК резко выросли расходы на обучение персонала, в связи с тем, что обучение производится в рабочее время, соответственно увеличиваются потери производственного времени. Тем не менее, считается, дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным – на 30-50% ниже. чем при традиционной оплате), что в свою очередь, дает возможность до 10-15% фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (обычно 3-4%). ОЗК дает большую мобильность, повышает удовлетворенность трудом, снижает текучесть, рост качества продукции, повышение производительности.

2. Переменная часть заработной платы, связанная с результатами труда.

Надбавки за инновации. Так, например, IBM поощряет рационализаторские предложения, которые находят применение. Если предложение принимается, его автор получает 25% общей суммы экономии в течение 2 лет после его внедрения. Компания 3M оказывает финансовую поддержку деятельности новаторов – через свободу в использовании до 15% своего рабочего времени и обеспечение существенной ресурсной поддержки (система грантов и субсидий)

Премии вводятся для стимулирования производительной и качественной работы. Они изменчивы и соответствуют текущим результатам труда. Условия премирования могут изменяться в зависимости от актуальности той или иной задачи (объёмы, качество, экономия ресурсов, дополнительная работа, повышенная сложность). Премии не должны быть слишком частыми, и работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий. Дополнительные усилия работников должны покрывать затраты на выплату этих премий.

3. Социальные программы.

Роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников заметно возрастает. Они перестали носить временный характер и превратились в жизненную потребность.

При внедрении новой системы вознаграждения необходимо иметь ввиду следующее:

Менеджер по персоналу отрабатывает теоретические подходы к разработке системы мотивации, проводят оценку потребностей сотрудников, разработку мотивационной системы, плана ее внедрения, оказывают консультации при внедрении, исследование и обработка результатов

внедрения системы (контроллинг), корректировка системы. Непосредственным внедрением элементов системы занимаются руководители различного уровня от менеджеров отделов до директора фирмы.

Целесообразно её адаптировать на одном подразделении, что будет служить убеждением для других подразделений и снизит возможность ошибки.

Основным источником сопротивления при этом являются руководители среднего звена, а не простые работники. Добиться поддержки руководителя среднего звена (что является основным условием успеха внедрения) можно, привлекая этих руководителей к разработке самой системы и разъясняя те преимущества, которые они получат в результате внедрения.

Получило распространение понятие компенсационного пакета. Под компенсацией понимают любое материальное вознаграждение, денежное и неденежное, которое организация гарантирует сотруднику, как за конкретные результаты его труда, так и за то, что он является частью одной большой команды данной организации.

Разработка положения о стимулировании персонала

1 этап. **Определение целей системы стимулирования** исходя из стратегии предприятия и политики стимулирования. Стратегия развития является основанием для формирования перечня благоприятных для компании действий работников, которые будут поощряться системой стимулирования и деструктивных, при которых будут применяться взыскания.

2 этап. **Анкетирование работников** с целью определения мотивационного профиля персонала в компании. Выделение определенных групп работников и определение рычагов мотивации для каждой группы.

3 этап. **Обследование фактически сложившейся и функционирующей системы стимулирования**. Составляются перечни всех ранее использовавшихся в компании оснований для стимулирования (действий сотрудников) и форм стимулирования, для поощрений и взысканий составляются 2 разные таблицы. Материалом для обследования являются распорядительные документы: приказы, распоряжения. Обследования проводятся за определённый период 2-3 года, и после заполнения таблиц получаем 4 списка: 2 по основаниям, 2 по формам. Выделяются определенные группы работников.

4 этап. **Проектирование новых списков по взысканию и стимулированию**. Подвергается ревизии список, который уже есть (основания для стимулирования). Те основания, которые не актуальны в текущей ситуации вычёркиваются, которые актуальны — добавляются. Получается 2 новые таблицы.

5 этап. **Закрепление форм стимулирования за основаниями стимулирования**. Каждому основанию для стимулирования определяются подходящие формы стимулирования: объём или вид стимулирования, и лица, имеющие полномочия по представлению и утверждению конкретной формы

стимулирования. Для денежного стимулирования указывается диапазон сумм, для грамот — точное название, таким образом, происходит конкретизация, может быть выделение и по группам работников. Здесь же необходимо все формы сбалансировать с имеющимися источниками финансирования системы стимулирования. Учитывается частота возникновения оснований для стимулирования и указывается конкретное лицо, которое может осуществить выбор формы стимулирования и утвердить её применение.

6 этап. **Разработка и оформление текста положения** о стимулирования персонала и проект приказа о вводе в действие положения и порядок его изменения.

4 этап. **Утверждение положения о стимулировании.**

5 этап. **Отслеживание и анализ результатов** по показателям эффективности системы мотивации: рост уровня удовлетворенности сотрудников, рост выработки, рост выручки от продаж относительно роста заработной платы.

Проводится анализ уровня удовлетворенности сотрудников системой стимулирования, при этом оценивается (по 5-балльной шкале) как сотрудники оценивают: методы материального стимулирования, социальный пакет, методы морального стимулирования, методы организационного стимулирования (куда относятся: стиль вышестоящего руководства, психологический климат в коллективе, возможности самореализации, перспективы существования организации, уровень профессионализма руководителей). Максимальный балл – 15. Оценка может производиться по отдельным группам работников и в целом по предприятию. По предприятию определяется общий процент удовлетворения работников системой стимулирования.

6 этап. **Выводы и корректировка.** При изменении целей предприятия – возврат к пункту 1. При изменении мотивационного профиля – возврат к пункту 2.

Участие персонала в прибыли и участие в капитале

Коллективная система вознаграждения персонала по результатам работы:

Система Скнэлона: она основана на стимулировании роста производительности труда, при которой в качестве основного показателя премирования используется снижение зарплатоёмкости продукции.

Сначала определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции. Если доля заработной платы в стоимости продукции меньше запланированной доли, то сумма экономии, подлежащей распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленной по первоначальному нормативу от фактических затрат.

75% экономии разрешается расходовать на премирование. Из этой суммы 20% направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется

между работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции.

Предполагается активное вовлечение работников в управление, особенно в поиск путей повышения производительности. Система применима на тех предприятиях, где велика доля живого труда, где много ручной работы.

Система Раккера: выплата премий производится за снижение доли издержек на персонал в стоимости продукции.

На основе количественного анализа определяется объем условно чистой продукции и индекс ее роста. Условно чистая продукция определяется как остаток от финансовых поступлений от объема продаж без процентов за кредиты и выплаты банкам, оплаты сырья, прочих выплат внешним организациям. Затем определяется доля фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции. это средняя величина за несколько лет. Этот стандарт довольно устойчив во времени. Применяется на предприятиях капиталоемких отраслей. Помимо экономии издержек на заработную плату дает экономию материально-технических ресурсов, запасов и т.д. 50% экономии расходуется на премирование.

В этих 2-х системах на производительность влияют как внутренние, так и внешние факторы, находящиеся вне контроля рабочих.

Импрошейр. Критерием роста производительности является не стоимостная её оценка, а трудоёмкость каждого вида выпускаемой продукции.

Снижение трудоёмкости определяет размер премии. Установлен потолок повышения производительности (30% сверх норм). При этой системе хорошо должно быть поставлено нормирование труда. Важным элементом системы является контролируемая сменная выработка, которая сопоставляется с нормой. Базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства. И любая серьезная техническая реконструкция предприятия может потребовать пересмотра этих нормативов.

Системы участия в прибыли:

Доля в прибыли предприятия может распределяться через доходы или путем отчислений в социальные и пенсионные фонды.

Отличие этих систем от систем вознаграждения по результатам в том, что учитываются результаты не только производительной, но и коммерческой деятельности. Системы участия в прибыли различаются по показателям, условиям выплат, по кругу лиц, получающих эти выплаты. Эти системы имеют свои особенности в разных странах мира. Общее здесь одно — разделение части прибыли между организацией и наёмными работниками.

Выплаты рабочим обычно делятся на текущие выплаты (40%) и отложенные (60%). Отложенные выплаты — это когда часть прибыли фирмы откладывается в банк на имя работника. Для отложенных выплат используется система налоговых льгот и идут проценты на вклады. Деньгами эти выплаты выдаются работнику в случае отставки, увольнения, пенсии или

родственникам в случае смерти или в других оговоренных случаях. Выплаты 100% в виде текущих производятся, как правило, только в мелких фирмах.

Эффективность отложных выплат как стимулов будет зависеть от времени, которое работник должен проработать для приобретения права на получение фондов в полном объёме. Она выше в тех случаях, когда работники располагают точной информацией о деятельности организации и знают, что система работает только при реально получаемой прибыли.

Важно правильно распределять средства между системой воспроизводства и системами участия в прибылях. Необходимо, чтобы работники знали важность вкладывания значительной части прибыли в развитие производства. Часть трудового дохода наемного работника превращается в предпринимательский доход, и он разделяет, наряду с собственником, риск кратковременного снижения дохода ради будущих выгод.

Специализированная форма выплат – бонусы. Бонус — форма вознаграждения через систему участия персонала в прибыли прошлого года. Бывают бонусы наличностью и бонусы в виде акций. Преимущество бонусов в том, что их выплата стимулирует даже отстающих работников, так как при их выплате учитываются реально достигнутые результаты каждого конкретного работника. Система бонусов может быть использована так же для поощрения групп, бригад, участков, отделов производства и она достаточно гибка.

Выплаты производятся в виде премий или акций.

Система участия в прибыли неэффективна, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных задач, путей совершенствования производства.

Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, могут контролировать на своих рабочих местах.

Работники должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделение выгод от повышения производительности.

Участие в капитале.

При этой системе достигается наиболее полное соответствие интересов работника и организации. Участие работника в капитале реализуется через различные формы акционирования. При этом работники получают возможность участия в обсуждении и принятии решений.

Особое внимание уделяется вознаграждению менеджеров, от которых зависит успешное долгосрочное развитие компании. Варьируемые выплаты (премии и бонусы) мотивируют его на достижение краткосрочных результатов и привязаны к достижению конкретных целей: уровень прибыли, объем производства. Дополнительные поощрения в виде автомобиля, оплаты специальных пенсионных планов, страхование профессиональной

ответственности являются набором привилегий, подчеркивающих статус конкретного топ-менеджера.

Выделяют следующие формы участия персонала в капитале организации.

- Бесплатные акции.
- Обычные акции со скидкой от их реальной рыночной стоимости.
- Привилегированные акции.
- Основание дочернего общества с долевым участием сотрудников.
- Опционы на акции.
- Акции по итогам деятельности.
- Единицы участия.

Удешевлённые акции могут быть предложены сотрудникам с условием, что их перепродажа возможна только по истечении установленного срока.

Опцион даёт право приобрести акции в определённый момент в будущем по цене акции, зафиксированной на момент предоставления опциона (текущая рыночная или 95% от неё). Если к сроку реализации опциона рыночная цена акций компании превысит фиксированную, сотрудник выкупает их и получает свой доход от роста капитализации компании (стоимости на рынке). Также, как и премии, опционы могут оказать стимулирующее действие на поведение сотрудника, если денежная величина значима (не менее 10-20% от его заработной платы).

Выплата акций по итогам деятельности. Присуждение акций компании за достижение конкретных, обычно долгосрочных целей организации.

Права в приросте стоимости основного капитала – отложенные выплаты, основанные на увеличении цены акции со времени присуждения этих прав.

Фантомные акции — выплаты, начисляемые в штуках акций. Если сотрудник приобретает право на эти акции, то он получает наличностью сумму, равную количеству акций, умноженную на их рыночную стоимость.

Система единиц участия — аналогична правам при росте стоимости капитала, за исключением зависимости оплаты не от цены на акцию, а от результатов производственной деятельности. Требуют конкретизации желаемых итогов.

4. Социально-экономические методы мотивации и инструменты их практической реализации. Социальная поддержка персонала: требования, организация, методы (коллективные, групповые, индивидуальные). Формирование социальной политики организации. Социальный пакет

Эффективные технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность

труда до 2-5% и сократить до минимума незапланированную руководством текучесть персонала.

Высокое качество трудовой жизни характеризуется следующим.

- Работа должна быть интересной. Люди могут использовать свои сильные стороны, и работа должна соответствовать уровню их мастерства.
- Справедливое вознаграждение и признание труда. Ощущение важности работы и уважение ее со стороны других.
- Чистая рабочая среда с низким уровнем шума и хорошей освещённостью.
- Минимальный надзор со стороны руководства, осуществляемый всегда, когда в нём есть необходимость. Возможность работать самостоятельно при сбалансированности власти и ответственности.
- Участие работников в принятии решений, касающихся их и выполняемой ими работы, возможность развития и карьерный рост.
- Гарантия работы и хороший микроклимат.
- Бытовое и медицинское обслуживание.

«Повышение качества трудовой жизни» - этот термин появился в США и отражает одну из важных разработок в области управления человеческими ресурсами, суть которой связана с созданием программ и методов повышения качества трудовой жизни.

Авторы разработки Дж.Р.Хекман и Дж. Слайд Саттл определяют качество трудовой жизни как «ту степень, в которой члены производственной организации могут удовлетворять свои важные личные потребности через посредство их работы в организации».

В США внимание к проблеме качества трудовой жизни стимулировали несколько общественных и частных организаций (Национальный центр качества трудовой жизни, Институт труда Америки, Огайский центр трудовой жизни). Интерес к качеству трудовой жизни распространился и в странах Западной Европы.

Показатели, характеризующие качество трудовой жизни в организации:

- *Общеэкономические:* объём производства, перспективы организации в конкурентной борьбе, численность персонала, показатели балансовой прибыли и направления её использования, себестоимость продукции, использование основных фондов (загрузкаоборудование).
- *Показатели, характеризующие движение кадров*: динамика численности по различным категориям, социальным и возрастным группам, текучесть кадров, количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины и по сокращению кадров, масштабы и характер скрытой безработицы, соотношение занятых и незанятых рабочих мест, увеличение количества рабочих мест, масштабы подготовки и переподготовки кадров, источники их финансирования.
- *Показатели, характеризующие условия труда и льготы*: численность работников, занятых на рабочих местах, не отвечающих санитарно-

гигиеническим нормам; занятых тяжёлым физическим трудом; травматизм, частота и тяжесть его; число работников с профессиональными заболеваниями; уровень и динамика заболеваемости; материальные затраты из-за несчастных случаев; финансирование охраны труда; объём и размер компенсаций за работу в неблагоприятных условиях.

- *Показатели, характеризующие фонд накопления и фонд оплаты труда*: среднемесячная заработная плата по отдельным категориям, удельный вес тарифа в общем фонде заработной платы; показатели дифференциации заработной платы (разница между высокооплачиваемой и низкооплачиваемой заработными платами)
- *Социальная поддержка персонала организации*: структура социальных фондов и распределения средств по направлениям материальной помощи.

Качество трудовой жизни персонала можно повысить, изменив некоторые организационные условия: децентрализация управления, участие в вопросах руководства, обучение, подготовка руководящих кадров, программу управления продвижением по службе, обучение методам более эффективного общения и поведение в коллективе. Меры по повышению качества трудовой жизни должны быть направлены на то, чтобы дать людям дополнительные возможности для удовлетворения своих активных личных нужд при одновременном повышении эффективности деятельности организации.

Социальная политика организации – это исполнение услуг социального характера и управление ими. Под социальными услугами понимают сумму всех услуг организации, предоставляемых их сотрудникам и членам их семей помимо заработной платы. Эти услуги предоставляются на основании законодательства, тарифного соглашения или добровольно.

Принципы социальной политики:

- Все социальные услуги должны содержать принципы частичной оплаты (долевого финансирования);
- Необходимо знать материальные и нематериальные потребности своих сотрудников;
- Принцип гласности, сотрудники должны знать о предоставляемых услугах;
- Все социальные услуги должны быть экономически оправданы;

Функции социальной политики:

- Усиление мотивации сотрудников к работе именно в этой организации;
- Улучшение отношения к работодателям;
- Привлечение в организацию новых работников;
- Укрепление имиджа организации на рынке труда;
- Сокращение конфликтов в организации между администрацией и сотрудниками.

Социальная политика реализуется через механизм социального планирования. Социальное планирование — это разработка целей, показателей и заданий по развитию социальных процессов и разработка основных средств их организации. Социальные льготы являются дополнением к вознаграждению работников. Осуществляются они в форме различных программ помощи и льготного обслуживания.

Цель социального планирования – глубокое вовлечение работника в дела фирмы, побуждение его к активному участию в производстве и управлении.

Льготы — это дополнительные блага, повышающие уровень жизни работника. При планировании системы льгот необходимо учитывать следующее:

- национальное и местное законодательство;
- состояние рынка труда;
- налоговый режим;
- культурные традиции и особенности;

Льготы группируются в зависимости от выполняемых функций.

- Выплаты за неотработанное время: надбавки к пенсиям, страхование, оплаченное время в связи с болезнями, рождением ребенка и т.д.
- Денежные подарки — выплаты через нерегулярные промежутки времени, отсроченные выплаты в связи с участием в прибыли предприятия, денежные премии;
- Выплаты натурой — обычно выпускаемой продукцией по льготной цене;
- Оплата жилья — служебное жильё бесплатно, пособия и кредиты для приобретения собственного жилья, оплата расходов по содержанию и ремонту жилья.
- пособия по социальному обеспечению – системы пенсионного обеспечения по старости и инвалидности с низкими ставками взносов, пособия в случае потери кормильца, страхование жизни и медицинское страхование работников и членов их семей, пособия по безработице
- Оплата по профессиональной подготовке и развитию работников – бесплатно на предприятии или полностью, или частично за его пределами;
- Социально-бытовые выплаты — завтраки, обеды, ужины, детские дошкольные учреждения, образование детей сотрудников, отдых, займы, дотации, оплата услуг, транспорт, одежда.

Из современных форм оплаты услуг используется «принцип кафетерия», при котором на расчетный счет работника кладется определенная сумма, из которой он и оплачивает набор льгот и услуг, которая выбирает для себя индивидуально. Он сам может класть на этот счет свои деньги, так как эти счета обычно освобождаются от налогов и имеют льготы. Эта модель обладает лучшими стимулирующими свойствами, но для предприятия это сложнее,

ведет к увеличению накладных расходов и требует дополнительных разъяснений для сотрудников.

Таблица15

Формы стимулирования персонала

	Форма стимулирования	Содержание
Материальное стимулирование персонала	Заработная плата	Заработная плата
	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли организации
	Участие в акционерном капитала	Покупка акций организации и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам и .т.д.
	Участие в прибыли	Разделение прибыли между собственниками и персоналом, способным реально воздействовать на прибыль
	Дополнительные прибыли	Субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (затрат на мобильную связь и т.д…0
Условно-нематериальное стимулирование труда	Сберегательные фонды	Открытие сберегательных фондов для работников предприятия с льготными режимами накопления
	Льготное кредитование	Выделение льготных кредитов на строительства жилья, приобретение товаров длительного пользования и т.д.
	Скидки на продукцию	Предоставление скидок на товары, производимые организацией или получаемые по бартеру
	Обучение в организации	Организация обучения
	Программы жилищного строительства	Строительство жилья или долевое участие в строительстве
	Медицинское обслуживание и страхование и др. виды страховок	Организация медицинского и др. видов страхования
	Стимулирование свободным временем	Предоставление дополнительных выходных и увеличение отпуска, право выбора времени отпуска, сокращение длительности рабочего дня
	Организационное стимулирование	Повышение уровня удовлетворенности от выполняемой работы, внесение творческих элементов, возможность участия персонала в управлении
	Общественное признание	Вручение грамот, значков, вымпелов, почетных званий, наград, размещение фотографий на Доске Почета

5. Социально-психологические методы мотивации и инструменты их практической реализации. Психологические правила управления мотивацией. Социально-психологическая поддержка персонала: цели, задачи, требования. Организация психологической поддержки персонала. Управление психологическим климатом в коллективе. Тимбилдинг

Лояльность персонала. Производительность и лояльность персонала тесно связана с тем, насколько высок уровень удовлетворенности работников своей организацией. Именно удовлетворенность трудом определяет желание прилагать усилия, разделять ценности организации и ее цели. Конкретно уровень удовлетворенности определяется содержанием и характером работы, условиями работы, уровнем материального вознаграждения, степенью престижности работы, стилем руководства, оценкой труда, системой формирования рабочего коллектива и методами морального стимулирования.

При высоком уровне удовлетворенности человеку доставляет удовольствие сам процесс деятельности, а не уровень вознаграждения или контроль работы. Работник чувствует ощущение полной включенности, наблюдается высокая концентрация внимания, четкое осознание цели, отсутствует страх.

Как было сказано, ведущее влияние на повышение удовлетворенности работой оказывает характер и содержание работы. Чем выше стандартизация и специализация, тем выше производительность труда. Однако зависимость между удовлетворенностью работой и ее стандартизацией носит иной характер. Если работа абсолютно не стандартизирована, то удовлетворенность работой находится на низком уровне. По мере увеличения стандартизации и специализации она начинает расти, но до определенного момента, после которого она начинает быстро снижаться. При полной стандартизации удовлетворенность падает до такого же уровня, как если бы работа была абсолютно не стандартизирована.

Ясность содержания работы, ясность роли (четкое и формальное разграничение ролей), наличие четкой обратной связи, информирующей работника о результатах труда, наличие элементов выбора, возможность использования способностей, творческое начало в определенных обстоятельствах могут приводить к повышению удовлетворенности работой.

Например, основатель компании «Walt Disney Co» Уолт Дисней говорил, что в его бизнесе снижение лояльности персонала на 1% эквивалентно 90 млн. долл убытка в год. Он же говорил, что «научить делать можно, научить отношению невозможно». Поэтому он и нанимал людей из-за отношения, а не из-за способностей. Работа с клиентами – это линия фронта, на которой должны работать приветливые сотрудники. Качество обслуживания – это превышение ожиданий клиента и внимание к деталям. С

другой стороны, сотрудники которые поддерживают идею и принципы ведения бизнеса имеют правильное отношение к организации,

Без системы изменения уровня удовлетворенности клиентов невозможно узнать, насколько оправданы ожидания. Поэтому система менеджмента качества невозможна без анализа удовлетворенности как клиентов внешний, так и внутренних, в качестве которых выступают сотрудники организации.

В большинстве организаций есть слой работников, (от 20% до 30%, которые хорошо относятся к людям и излучают положительные эмоции, 20% людей, которые обижены на окружающий мир, независимо от того, как они работают (вы не можете изменить этих людей, Дисней их называл «ядом» для организации, если их не отсеять до найма, то остальной персонал получает дополнительную нагрузку. Менеджеры вынуждены трать на них 80% своего времени), 50-60% хорошо выполняют работу, но обладают низким уровнем энтузиазма.

Параметры обслуживания в компании включают безопасность, вежливость, показательность (сотрудникам нельзя есть, пить, курить перед посетителями), эффективность (включая стандарты обслуживания). Выделенные стандарты обслуживания должны быть распределены по приоритетности.

Американские ученые-бихевиористы выделяют три «психические состояния», испытываемые работником, которые определяют его удовлетворенность работой и профессиональную мотивацию: ощущение значимости, ощущение ответственности, знание результата. На основе представлений о позитивных психических состояниях, мотивирующих человека, американскими учеными Дж. Ричардом Хэкманом, Грэгом Олдхэмом и др. была разработана модель мотивационных характеристик работы. В данной модели определенные параметры работы рассматриваются как источники или причины позитивных психических состояний, чувств работников, что, в свою очередь, определяет различные стороны мотивации.

1. Разнообразие умений и навыков. Характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении, и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала. Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника, не вызывает и потребности в дальнейшем обучении. Существует оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется, что она имеет неустойчивый и прерывистый характер.

2. Целостность работы. Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой, то есть выполнение работы от

начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием связана определенность задания со стороны менеджера.

3. Важность работы. Под этим подразумевается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Понятие важности тесно связано с системой ценности исполнителя. Работа может быть интересной, но она их не захватывает, пока они не считают, что их работа важна.

4. Автономия. Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость. Если решения принимаются другими людьми, человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

5. Обратная связь. Обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. При расширении автономии и целостности работы работник использует самопроверку, то есть личную обратную связь. У него появляется возможность самому обнаружить свои ошибки, что значительно легче воспринимается, чем указание на ошибки другим. И исправляются они в этом случае быстрее и легче.

Рисунок 21. Модель мотивационных характеристик работы

Работа, отвечающая всем описанным требованиям, вызывает чувство удовлетворенности содержанием работы, мотивирует работников. Следует отметить, что она не в одинаковой мере побуждает людей к более эффективной деятельности. Учеными выявлена прямая зависимость между потребностью в личностном росте и высокой мотивацией при выполнении работы с высоким мотивационным потенциалом. Людей, не обладающих выраженной потребностью в личностном развитии, работа с высоким мотивационным потенциалом не мотивирует.

На основе модели данной модели авторы концепции предложили технологию обогащения работы, которая представляет совокупность методов совершенствования работы в определенной последовательности их использования: повышение разнообразия умений и навыков; повышение целостности работы, увеличение важности работы; увеличение автономности; оптимизация обратной связи.

С целью повышения разнообразия используемых умений и навыков возможно совмещение определенных функций или дополнение теми, которые ранее работником операций не выполнялись. Повышение целостности работы может быть достигнуто добавлением заключительных операций, в процессе выполнения которых работник будет иметь дело с видимым результатом деятельности. Однако следует помнить, что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу более ценной, обычно вызывает у работника чувство неудовлетворенности и снижает уровень мотивации.

Увеличение важности работы связано с информированием работника о том, как конкретно будут использованы результаты его труда.

При формулировании любого задания рекомендуется упоминать о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы.

Для увеличения автономности можно передавать некоторые управленческие функции подчиненным. Такая передача функций может быть успешной только при условии достаточно высокой квалификации и информированности работника.

Оптимизация обратной связи требует создания механизмов, которые позволяли бы регулярно и адекватно предоставлять работнику информацию (правдивую, точную, подробную и своевременную) об успешности его деятельности. Если достоверная информация до них не доводится, то возникают различные опасения. Одним из основных элементов информирования является доведение до сотрудников организации ее целей и видения будущего. Успешные лидеры, представляя свое видение организации, активизируют и себя и персонал.

Может использоваться механизм «угасание поощрении», когда по отношению к определенному сотруднику меняется позиция руководства, сказывающаяся в том, что ему уменьшают премию или другие виды вознаграждений. Никаких претензий по работе ему пока не высказывается, но сам факт «охлаждения» должен быть определенным сигналом и заставить задуматься.

«Отказ от нравоучений» означает устное соглашение между руководителем и подчиненными, когда руководитель обязуется не «замечать» мелкие упущения и не ругать по этому поводу, а подчиненные стараются не давать поводов для этого.

«Личное право» означает предоставление конкретному сотруднику каких-либо полномочий, недоступных другим.

Психологи отмечают, что для одних людей очень важно, чтобы работа была динамичной. Для других, чтобы испытывать удовлетворенность интенсивностью труда, нужны значимые результаты. Для третьих важно, чтобы работа была наполнена смыслом, давала возможность развития их личности.

Важным показателем является удовлетворенность условиями работы, что включает все, касающееся экологии и эргономики рабочего места, инструменты, освещенность, питьевая вода. Сюда же относится и месторасположение фирмы, удобный график работы, возможность интересных встреч, поездок и т.д.

Субъективная оценка степени справедливости отношений связана с удовлетворенностью оплатой труда, материальным вознаграждением. Поэтому руководителям следует обращать внимание на соответствие уровня оплаты труда работников в других компаниях по аналогичным специальностям и соотносимы ли усилия работников их вознаграждению.

Важнейшими условиями удовлетворенности руководством являются благоприятная корпоративная культура, оптимальный стиль лидерства, коммуникативная и управленческая компетентность руководителя. Это умение принимать решения, взять на себя ответственность, способность организовать работу, высказать благодарность. Важным элементом управленческой деятельности, влияющим на чувство удовлетворенности, является делегирование полномочий и ответственности.

Существенным является вопрос о том, кто и как оценивает работу специалистов, поскольку результаты такой оценки закладываются в основу системы материального вознаграждения. Субъективизм, ошибки в оценке и несправедливость стимулирования разрушают лояльность и мотивацию работников, что становится тормозом развития культуры компании, может вызывать противоречия, конфликтные ситуации.

Удовлетворенность карьерой. Значительная часть работников стремиться к должностному или карьерному росту. Поэтому ограничение возможностей карьерного роста может приводить к ярко выраженной неудовлетворенности и даже агрессивности в поведении.

Психологический климат – это качественная сторона межличностных отношений, проявляемая в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе; это типичный эмоциональный настрой коллектива.

Он зависит от следующих факторов:

условий организации труда, оценки и стимулирования;

стиля руководства;

отношений в коллективе (сплоченность, перспектива);

здоровья работников;

эмоционального настроя в семьях;

общего отношения к жизни (оптимизм-пессимизм).

С повышением уровня образования улучшается психологический климат, но возрастают требовательность и критичность.

Экспериментально установлены причины конфликтов в организации: примерно в 45% случаев они происходят по вине руководителей, в 35% случаев – из-за психологической несовместимости исполнителей и в 15% – из-за неправильного подбора кадров.

Психологический климат коллектива рассматривается в контексте таких понятий, как духовная атмосфера, эмоциональный настрой, стиль и окраска общения, определяющих отношение друг к другу, работе, происходящим событиям. Преобладающий настрой людей определяет не только меру включенности каждого в деятельность, но и характер ее направленности, ее эффективность. Характер социально-психологического климата в группе в целом зависит от уровня группового развития.

Важнейшие признаки благоприятного социально-психологического климата:

Доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу.

Доброжелательная и деловая критика.

Свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива.

Отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения.

Достаточная информированность членов коллектива о его задачах и о состоянии дел.

Удовлетворенность принадлежностью к коллективу.

Высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих фрустрацию у кого-либо из членов коллектива. Фрустрация – психическое состояние переживания неудачи, обусловленное невозможностью удовлетворения некоторых потребностей, возникающее при наличии реальных или мнимых непреодолимых препятствий на пути к некоей цели.

Принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Для формирования положительного психологического климата в коллективе не только комплектуют коллектив с учетом психологической совместимости, но и используют социально-психологические тренинги, деловые игры.

Тимбилдинг. Существенной составляющей является удовлетворенность окружением. Иногда человек при плохом взаимодействие с коллегами даже увольняется. Поэтому в последнее время востребованы тренинги, целью которых является формирование командных отношений в коллективе. Для удовлетворенности работой достаточно, чтобы окружение не вызывало негативных эмоций, например, раздражение. Психологи рекомендуют избегать создания каких-то специальных привилегий для руководства, которые увеличивают разрыв между ними и остальными работниками.

Удовлетворенность работой, таким образом, тесно связана с индивидуальными потребностями и особенностями личности, что связано с удовлетворением уникального сочетания его актуальных потребностей.

Принципы мотивирующей организации труда

1. Любые действия должны быть осмысленными. Действия людей должны быть важны конкретно для кого-то или для чего-то.

2. Должна быть возможность проявить способности, значимость, компетентность. Предложения по лучшей организации труда должны встречаться с интересом.

3 Каждый хочет почувствовать свою значимость, важность его труда для общего дела. Должна быть возможность узнать себя в каких-то результатах (работа такая-то...).

4. Каждый хорошо работающий сотрудник должен получать признание и поощрение – материальное и моральное, справедливое с точки зрения работника.

5. Должны работать информационные каналы. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной и конкретной.

6. У сотрудников должны быть выработаны цели, достижение которых поддается измерению по уровню и срокам выполнения.

7. Решения об изменениях в их работе и рабочих местах должны приниматься с учетом их мнения, знаний и опыта (даже позитивные).

8. Работа должна давать возможность работнику принимать решения, необходимые для ее выполнения, должно быть пространство для инициативы.

9. Работа должна давать возможность приобретать новые знания. Если работа примитивна, можно практиковать смену видов деятельности.

10. Старания и полученные результаты не должны приводить только к тому. что этого сотрудника еще больше загружают.

Если работа не содержит важных для сотрудников характеристик, то происходит процесс потери интереса к труду.

6. Социальное партнерство. Коллективный договор и его роль в обеспечении социально-психологической поддержки персонала организации

Понятие социального партнерства.

Социальное партнерство в сфере труда – это система взаимоотношений между работниками (их представителями), работодателями (их представителями), органами государственной власти, органами местного самоуправления, которая направлена на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношени.

Стороны социального партнерства.

Как становится уже понятно из определения социального партнерства, сторонами такого партнерства являются работники и работодатели в лице представителей, уполномоченных в установленном порядке.

Представителями работников в социальном партнерстве являются профсоюзы и их объединения, иные профсоюзные организации, предусмотренные уставами республиканских профсоюзов.

По общему правилу представителями работодателя могут выступать руководитель организации, ИП-работодатель, объединения работодателей.

Что же касается органов государственной власти и органов местного самоуправления, то они являются сторонами социального партнерства в случаях, когда они сами выступают в качестве работодателей.

Принципы социального партнерства:

- равноправие сторон социального партнерства;
- уважение и учет интересов сторон;
- заинтересованность сторон в участии в договорных отношениях;
- полномочность представителей сторон социального партнерства;
- соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда;
- добровольность принятия сторонами социального партнерства на себя обязательств, а также реальность этих обязательств;
- обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений;
- контроль за выполнением принятых коллективных договоров, соглашений;
- ответственность сторон социального партнерства, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений. Об ответственности сторон партнерства мы расскажем ниже;
- содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства в сфере труда на демократической основе.

Формы социального партнерства в сфере труда:

- коллективные переговоры по подготовке проектов коллективных договоров/соглашений и заключению коллективных договоров/соглашений;
- взаимные консультации (переговоры) по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства и иных НПА, содержащих нормы трудового права;
- участие работников (их представителей) в управлении организацией. участие представителей работников и работодателей в разрешении трудовых споров.

Органы социального партнерства.

На всех уровнях социального партнерства на равноправной основе по решению сторон образуются комиссии из наделенных необходимыми полномочиями представителей сторон. Такие комиссии нужны: для обеспечения регулирования социально-трудовых отношений; для ведения коллективных переговоров и подготовки проектов коллективных договоров, соглашений; для заключения коллективных договоров, соглашений; для организации контроля за их выполнением.

Наличие коллективного договора позволяет организации стабилизировать отношения с трудовым коллективом, снизить социальную напряженность и, соблюдая баланс интересов – достигнуть согласия сторон.

Он является эффективным способом решения производственных и социально — бытовых задач трудового коллектива, представляет собой одну из форм реализации полномочий трудового коллектива в руководстве организации. Он также служит стабилизатором прав нанимателя и работников в течение сроков своего действия, является одним из способов сочетания государственного управления с самостоятельной инициативой работника.

Почему коллективный договор нужен нанимателю?

В коллективном договоре устанавливается множество взаимных обязательств, не требующих денежных затрат, но способных предупредить индивидуальные и коллективные трудовые споры, обеспечить стабильность в коллективе, взаимоуважение сторон;

Коллективный договор не ограничивает права нанимателя, так как в нем устанавливаются только те обязательства, которые он реально может выполнить;

В процессе работы над проектом коллективного договора наниматель составит максимально точное представление о реальных интересах и потребностях работников;

Заключение коллективного договора оказывает положительное влияние на мотивацию труда, что увеличивает эффективность трудового вклада и, соответственно, увеличивает прибыль организации;

Вместе с этим, коллективный договор позволяет наладить четкую организацию труда и производственную дисциплину, что положительно влияет на конкурентоспособность предприятия;

Почему коллективный договор нужен работникам?

Коллективный договор устанавливает права и гарантии, улучшающие положение работников по сравнению с законодательством;

Коллективный договор — главный инструмент реализации защитной функции профсоюза в организации, показатель эффективности работы профкома. В нем содержится механизм реализации законных прав профсоюза, что способствует его деятельности в организации;

Коллективный договор — это единственный документ в системе социального партнерства, невыполнение обязательств которого может быть рассмотрено в судебном порядке.

Наличие коллективного договора — признак современной организации с прозрачными и понятными «правилами игры» в трудовой сфере, признак организации, заботящейся о своем кадровом потенциале. Чем выше уровень социальной поддержки работников, тем стабильнее коллектив, выше ответственность каждого за конечные результаты работы организации.

ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1. Конфликты в организациях: понятие, признаки, основные стадии, механизм, типология. Причины и последствия конфликтов. Методы управления конфликтами: межличностные, структурные

Конфликт – воспринимаемое расхождение интересов или убеждение взаимодействующих сторон в том, что их цели не могут быть достигнуты одновременно. Наблюдения показывают, что 80% конфликтов возникают помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знают об этих особенностях, либо не придают им значения.

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть внутриличностным (например, между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя), межличностным (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); между личностью и организацией, в которую она входит (когда расходятся цели отдельной личности, даже имеющей весомую власть и цели организации, декларируемые руководством); между организациями или группами одного или различного статуса (когда не скоординированы цели отдельных отделов).

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70–80% от общего числа конфликтов, будучи наиболее нежелательными для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам» (в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта и очень эмоционально).

Допустима классификация также по характеру вызвавших конфликт причин. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается следующими группами причин, обусловленными: трудовым процессом; психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, т. е. их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя; плохой коммуникацией; личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

Рассмотрим основные классификации конфликтов.

Базовая классификация по составу участников.

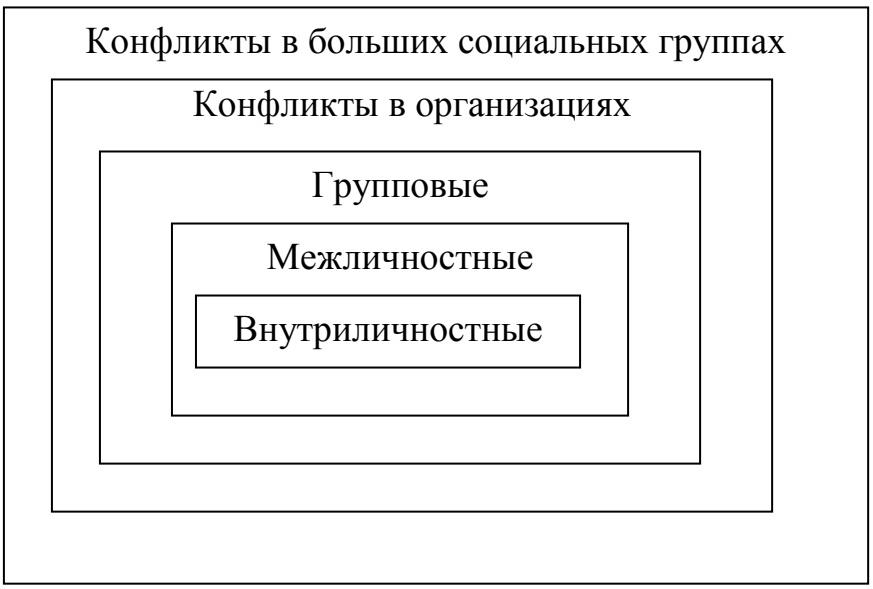

Рисунок 22. Классификация конфликтов по составу участников

По сферам общественной жизни: политические, экономические, идеологические, социальные, юридические, семейно-бытовые, социокультурные и т. д.

По направленности: горизонтальные, вертикальные, смешанные.

По способу разрешения: насильственные, ненасильственные.

По степени выраженности: открытые, скрытые.

По сферам существования: деловые, семейные, имущественные, бытовые и т. д.

По эффекту и функциональным последствиям: конструктивные, деструктивные.

По критерию реальности или истинности-ложности. Конфликт считается истинным, когда объективно существуют противоречия, несовместимые интересы; конфликт ложный, если нет объективных причин для него (к конфликту приводит субъективный взгляд одного или обоих участников). Конфликт существует в силу ошибок восприятия и понимания. «Подлинный» – существует объективно и воспринимается адекватно; «случайный» – зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что не всегда осознается сторонами; «смещенный» – имеется в виду явный конфликт, за которым скрывается другой невидимый конфликт, лежащий в основе явного; «неверно приписанный» – стороны ошибочно поняли друг друга и неверно истолковывают проблему; «латентный» (скрытый) конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами.

По сфере разрешения: в деловой сфере; в личностно-эмоциональной.

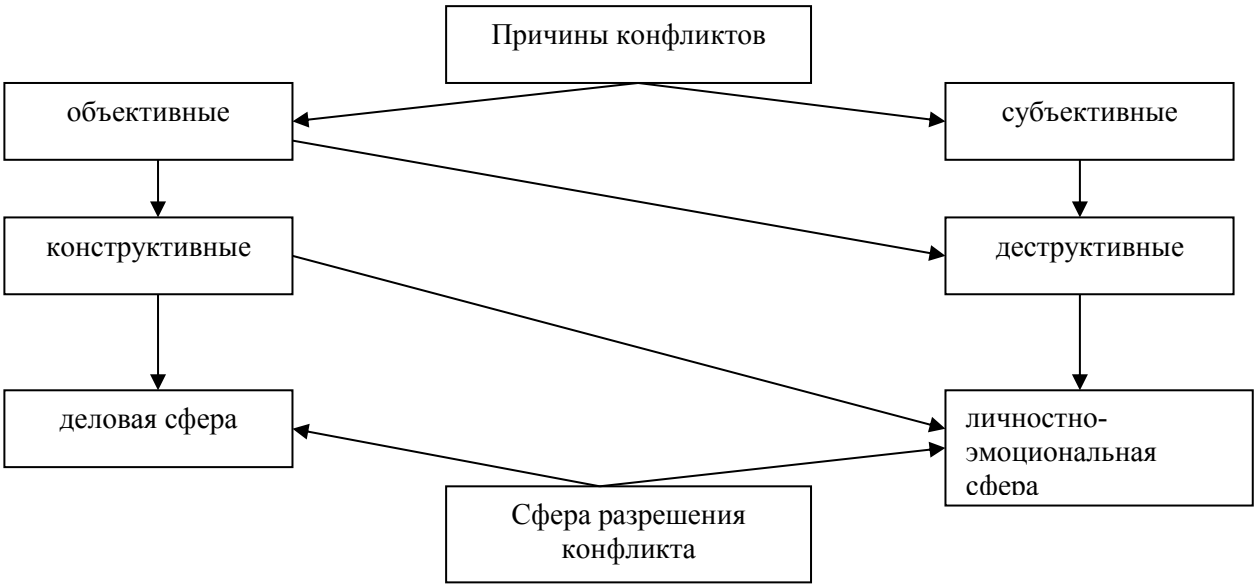

Рисунок 23. Схема взаимосвязей между причинами конфликтов, их характером и сферой разрешения

Структурные элементы конфликта.

В любом конфликте присутствуют объект конфликтной ситуации, определяемый либо технологическими и организационными трудностями, особенностями оплаты труда, либо спецификой деловых и личностных отношений конфликтующих сторон; цели, мотивы участников, обусловленные их взглядами, убеждениями, интересами; оппоненты конфликта – конкретные лица; в любом конфликте есть явный повод для конфликта и причина, иногда не осознаваемая, а иногда скрываемая.

Руководителю-практику важно помнить, что, пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

Итак, определим более конкретно все перечисленные структурные элементы.

1. Конфликтующие стороны – субъекты конфликта, в качестве которых могут быть и составные элементы психики одного и того же человека.

Конфликтанты – отдельные индивиды или даже целые группы.

В конфликте могут быть замешаны и другие (косвенные) участники: сочувствующие той или иной стороне, провокаторы, примирители, консультанты, невинные жертвы.

Косвенные участники могут провоцировать конфликт и способствовать его развитию, содействовать уменьшению интенсивности конфликта или полному его прекращению, поддерживать ту или иную сторону или обе стороны одновременно. Косвенные участники конфликта составляют

определенную часть окружающей социальной среды, в которой протекает конфликт.

Субъекты и участники конфликта могут обладать определенным социальным статусом. Социальный статус – это общее положение личности или социальной группы в обществе, связанное с определенной совокупностью прав и обязанностей. Статус может оказывать значительное влияние на положение (позицию) того или иного субъекта и участника в реальном конфликте.

2. Предмет конфликта – объективно существующая или воображаемая проблема, служащая причиной раздора между сторонами. То противоречие, из-за которого возникает конфликт.

3. Объект конфликта – то, на что претендуют субъекты, что они делят. Все объекты подразделяются на три вида:

а) объекты, которые не могут быть разделены на части, владеть ими совместно с кем-либо невозможно;

б) объекты, которые могут быть разделены в различных пропорциях между участниками конфликта;

в) объекты, которыми оба участника конфликта могут владеть совместно (мнимый конфликт).

Выявить в конфликте объект иногда бывает очень сложно – он может маскироваться участниками, плохо осознаваться или совсем не осознаваться ими самими. Например, в конфликте между руководителем и подчиненным первому может казаться, что подчиненный не хочет выполнять задание как требуется, последнему – что его несправедливо обвинили в недобросовестности, а на самом деле подчиненный просто не обладает необходимыми знаниями и умениями для отличной работы.

Выявление объекта конфликта – непременное условие анализа и его разрешения. В противном случае конфликт или не будет разрешен, или будет возникать вновь и вновь.

4. Конфликтная ситуация – это та ситуация, в которой заложено напряжение (имеются несогласованные интересы) и которая может привести к конфликту при определенном стечении обстоятельств.

Конфликтная ситуация содержит истинную причину конфликта. Она перерастает в конфликт в результате действий одной конфликтующей стороны по ограничению возможностей реализовывать свои интересы другой конфликтующей стороной. При этом используется силовое давление, которое может быть разным – физическое, статусное, моральное, материальное, юридическое и др. Сила в социальном конфликте – это возможность и способность сторон конфликта реализовать свои цели вопреки противодействию противника (оппонента). Сила включает всю совокупность средств и ресурсов, как непосредственно задействованных в противоборстве, так и потенциальных.

Для того чтобы конфликтная ситуация переросла в конфликт, нужен инцидент – ситуативная провокация конфликтной ситуации, возникшая в результате стечения обстоятельств и явившаяся поводом для конфликта.

Стадии развития конфликта. Баланс сил в конфликте

Во внутриличностном конфликте побеждает та мотивационная тенденция в душе человека, которая имеет более высокий энергетический уровень.

Но в межличностных и межгрупповых конфликтах не так однозначно. Энергетический уровень усилий конфликтантов исход борьбы предрешает не всегда в их пользу. Сила позиций определяется неодинаково в разных социальных условиях. В физических конфликтах – физическая сила; может решать исход сила закона, сила авторитета, репутации, усилий, знаний. Одним из эффективных средств противостояния является информация. Для выбора способа действия в конфликте имеет значение не абсолютная величина этой силы, а соотношение, баланс сил.

Баланс сил в ходе конфликта может меняться. Динамика конфликта во многом определяется тем, как конфликтанты создают и используют перевес сил в свою пользу. Стремление решить вопрос с позиции силы обычно выражается в ультиматумах, угрозах и т.д. с целью принудить противоположную сторону делать то, что требуется. Нередко это блеф. Поэтому объективная оценка баланса сил в конфликте играет важную роль. Рассмотрим, как влияет изменение баланса сил на разворачивание конфликта.

Конфликт можно рассматривать в узком и широком смыслах. В узком – это непосредственное столкновение сторон, в широком – процесс, состоящий их нескольких этапов, в рамках которого столкновение является лишь одним из них.

В процессе развития конфликт проходит несколько стадий. Длительность их различна, но последовательность одна и та же.

1. Предконфликтная ситуация

Предконфликтная ситуация.

Иногда положение дел накануне конфликта может казаться совершенно благополучным, конфликт начинается внезапно под воздействием случайного фактора. Но все равно, скрытая конфликтная ситуация должна быть.

Чаще всего на этой стадии наблюдается рост напряженности в отношениях, существуют предпосылки для конфликта, определенные противоречия, хотя и не выливающиеся в открытые конфликтные столкновения. Это потенциальный или латентный (скрытый) конфликт.

Противоречия не всегда перерастают в конфликт. Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые, ведут к обострению напряженности и к появлению сильных эмоциональных переживаний.

Предконфликтную стадию можно условно разделить на три фазы.

а) возникновение противоречий по поводу определенной проблемы; рост недоверия и напряженности;

б) стремление доказать правомерность своих притязаний; замыкание в своих собственных стереотипах; появление предубежденности и неприязни в эмоциональной сфере;

в) разрушение структур взаимодействия; рост агрессивности; формирование «образа врага» и установки на борьбу. Переход от взаимных обвинений к угрозам.

На этой стадии конфликт не выходит за рамки конфликтной ситуации и является легко разрешимым, так как партнеры еще могут относиться друг к другу конструктивно и в состоянии ориентироваться на сотрудничество.

Для решения конфликтной ситуации на этой стадии необходимо обсуждение интересов сторон и выработка совместного решения.

2. Инцидент

Именно с инцидента и начинается открытый конфликт. Инцидент – это первая стычка конфликтантов. Она выступает как завязка конфликта. Инцидент не возникает случайно, он просто является последней каплей, которая переполняет чашу. Есть «предел терпимости» напряжения, своего рода энергетический барьер. Энергия раздражения, медленно копившаяся на предконфликтной стадии, прорывает этот барьер. Поводом может быть что угодно, не всегда для этого взрыва необходима веская причина.

Инцидент может произойти случайно, может быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта, а также явиться результатом естественного хода событий. Бывает, что инцидент готовит и провоцирует косвенный участник конфликта, который преследует свои интересы.

Инцидент может быть четырех типов:

- объективно целенаправленный (вводится новое оборудование и возникает необходимость замены рабочих;
- объективно нецеленаправленный (повышение информатизированности производства приводит к необходимости изменения структур управления);
- субъективно целенаправленный (подчиненный идет на конфликт, чтобы решить свои проблемы);
- субъективно нецеленаправленный (случайно столкнулись интересы двух или нескольких подчиненных).

Возможны следующие варианты разворачивания ситуации.

Конфликт, начавшийся с инцидента, может этим закончиться: конфликтанты расстаются; выясняют свои разногласия (путем переговоров, компромисса, ухода от конфликта хотя бы одной из сторон или игнорирования); инцидент приводит к гибели одной из сторон; инцидент становится сигналом к началу открытого противодействия. На этой стадии конфликт можно решить при условии согласования интересов.

Возможны следующие варианты разворачивания ситуации. Конфликт, начавшийся с инцидента, может этим закончиться: конфликтанты расстаются;

выясняют свои разногласия (путем переговоров, компромисса, ухода от конфликта хотя бы одной из сторон или игнорирования); инцидент приводит к гибели одной из сторон; инцидент становится сигналом к началу открытого противодействия.

На этой стадии конфликт можно решить при условии согласования интересов.

Профилактические меры, помогающие остановить развитие конфликта:

- не использовать угрозы, принуждения, силу, чтобы заставить оппонента выполнить свое желание. Упреки, претензии, попытки изменить поведение оппонента выступают в качестве фрустраторов. Если при этом задеваются важные потребности, процесс начинает накапливать сильное эмоциональное напряжение;
- воздерживаться от оскорблений и унижающих замечаний;
- не прерывать контакты, хотя может возникнуть сильное желание прекратить свое общение с ним (замолчать, уйти);
- осуществлять разговорную стратегию, направленную на поиск взаимоприемлемых вариантов. Напряжение ослабляют жесты примирения: обмен подарками, выражение сожаления и др.

3. Эскалация

Если хотя бы одна из конфликтующих сторон считает, что для достижения цели приемлемо применение силы к оппоненту, возникает риск эскалации конфликта.

Возможность открытого конфликта возрастает, если отношения с оппонентом не так важны, а требуется срочное решение проблемы.

Риск насилия возрастает, если оппонент воспринимается субъектом как обладающий недостаточной силой.

В ходе эскалации конфликт «шагает по ступенькам» – реализуется в серии отдельных актов и противодействий конфликтующих сторон. На конфликтоген следует ответ в виде ответного конфликтогена, иногда более сильного.

Негативное отношение распространяется на всю личность партнера. Он начинает восприниматься как враг. Встречи с этим человеком вызывают негативные эмоции: тревогу, раздражение, гнев, обиду. Взаимоотношения характеризуются отсутствием уступок. Себя участник конфликта видит защищающейся жертвой и тем самым находит моральное оправдание своим силовым маневрам. Вследствие этого «зеркального восприятия» возникают новые и новые инциденты по другим поводам. Каждый оппонент ищет партнеров, союзников, разделяющих его позицию, укрепляющих его веру в собственную правоту, позволяющих воспринимать другого как порочного человека. Происходит поляризация отношений в группе.

Со временем первоначальное основание для конфликта утрачивается. Расширяется круг причин, вызывающих споры. Уменьшается желание сотрудничать. В фазе открытого конфликта оппоненты в течение длительного

периода погружены в негативные переживания. Постепенно они начинают подвергать сомнению значимость взаимоотношений.

Если на первых двух стадиях конфликт можно решить при условии согласования интересов, то здесь конфликт является самодостаточным. На этой стадии для того, чтобы решить конфликт, надо в первую очередь, чтобы конфликтующие стороны захотели его решить, сменив отношение «Мы – враги» на «Мы – партнеры», «Вместе мы все решим». В противном случае бесполезно усаживать людей за стол переговоров. Мирное решение конфликта должно быть им выгодно, только тогда люди будут затрачивать усилия (а смена позиции того требует), чтобы изменить свое отношение.

Эскалация может быть непрерывной – с постоянно возрастающей степенью напряженности отношений и силы ударов, которыми обмениваются конфликтанты. Волнообразной – когда напряженность отношений то усиливается, то спадает. Она может быть крутой – быстро вздымающейся до крайне резких проявлений враждебности вялой – медленно разгорающейся, а то и долго держащейся примерно на одном уровне (хронический, затяжной конфликт).

4. Кульминация

Эта стадия наступает, когда эскалация приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим серьезный ущерб – делу, организации, общности. Кульминация – верхняя точка эскалации. Это – кризис. Кризисом называется такое состояние системы, при котором она не может функционировать по-прежнему. Из кризиса выход один – изменение системы. В противном случае система разрушится.

Она обычно выражается в каком-то «взрывном» эпизоде – одном или нескольких. Одной или обеим сторонам становится ясно, что продолжать конфликт больше не следует. Кульминация подводит стороны к размышлениям о необходимости прекратить как дальнейшее обострение отношений, так и проведение враждебных действий.

Не всегда необходима кульминация, нередко стороны начинают искать выход из конфликта раньше. Здесь имеет место «предел терпимости» конфликтантов. При превышении предела они устают, начинают искать возможность уладить разногласия. «Добром не кончится», «Так жить нельзя» - надо искать пути решения проблемы.

В затяжном конфликте момент кульминации долго не наступает. Иногда конфликт при этом угасает. В других случаях приводит к еще более острой кульминации (ссоры супругов).

Иной раз целесообразно вызвать столкновение сторон, способное стать кульминацией – и концом эскалации – чтобы:

а) избежать более опасных форм кульминаций;

б) побудить к поиску решения.

Признаки, позволяющие говорить, что взаимоотношения находятся в состоянии кризиса:

- оппонент настолько выведен из себя, что может прибегнуть к физическому насилию;

- отношения испорчены настолько, что встреча конфликтующих сторон неизбежно вызывает сильные негативные эмоции, приводящие к стычкам. Ощущение, что отношения носят крайне нездоровый характер;

- окружающие страдают эмоционально, физически или экономически от этих отношений;

- хотя бы один из оппонентов решает окончательно прервать отношения или опасается, что это хочет сделать другой.

Возможность преодоления кризиса и выхода из кульминации, как и на предыдущей стадии состоит из трех вариантов (силовое давление, прекращение отношений, переговоры). Но здесь отношения испорчены настолько, что переговоры могут пройти успешно только с помощью третьей стороны.

5. Завершение конфликта

Длительность и интенсивность конфликта зависят от целей и установок сторон, ресурсов, средств и методов ведения борьбы, реакции на конфликт окружающей среды, возможных способов достижения согласия и т.д.

На определенной стадии развития конфликта наступает момент переоценки ценностей, обусловленный расстановкой сил и осознанием реальной ситуации – невозможности достичь целей или чрезмерной ценой успеха. В этом случае конфликтующие стороны пытаются искать пути примирения и накал борьбы, как правило, идет на убыль. С этого момента фактически начинается процесс завершения конфликта, что не исключает новых обострений.

Как продолжение, так и разрешение конфликта имеет свою цену. Как правило, «дешевле» всего – предотвратить конфликт. Но если он уже возник, то следует искать способ погасить его с наименьшими издержками. Цена выхода из конфликта обычно меньше, если он разрешается собственными силами конфликтующих. Она увеличивается, когда к разрешению конфликта привлекаются другие люди, и возрастает тем больше, чем больше сотрудников организации и чем выше ранг руководителей, вынужденных заниматься этим. Если конфликт выносится за пределы организации – в вышестоящие инстанции, в суд, в арбитраж, то цена разрешения его может оказаться очень высокой. Однако цена продолжения конфликта может быть еще выше, а потому рано или поздно приходится идти на любые издержки, чтобы его как-то завершить. Поэтому самое лучшее – разрешать конфликт вовремя, пока он не разросся. Помощь специалиста-конфликтолога здесь может оказаться весьма полезной

Надо принять во внимание, что цена выхода из конфликта может сильно меняться в зависимости от условий выхода. Это подводит к необходимости договариваться с другой стороной с целью найти способ улучшить эти условия и понизить тем самым цену выхода из конфликта.

Переговоры в конфликте – один из самых распространенных методов управления им. Переговоры могут проводиться как самими конфликтующими сторонами, так и с помощью третьей стороны.

Тем не менее конфликтанты втягиваются в борьбу и упускают из вида все другие возможности. Конфликтолог - третья сторона, сталкиваясь с подобным уходом в борьбу, настраивают конфликтующие стороны на рациональный подход к расчету Цк и Цвк, что нередко отрезвляет. Конфликт может быть остановлен под давлением третьей силы – нейтральной или помогающей одной из сторон.

Способы завершения конфликта на данном этапе направлены в основном на изменение самой конфликтной ситуации – либо путем воздействия на участников, либо путем изменения характеристики объекта конфликта. Каким образом?

Устранение объекта конфликта (дети дерутся из-за шоколадки – забрать ее, раз не могут мирно поделить).

Замена одного объекта другим (забрать шоколадку и дать две конфеты).

Устранение одной стороны участников конфликта (вывести драчуна из комнаты).

Изменение позиции одной стороны («Ты же старший, и ты же мужчина, зачем мужчине сладкое?»).

Изменение характеристик объекта и субъекта конфликта (разделение шоколадки пополам, «применение ремня» к старшему).

Получение новых сведений об объекте («шоколад вреден для зубов»).

Создание дополнительных условий («сначала уберите в комнате а потом вместе съедим сладкое»).

Недопущение непосредственного или опосредованного взаимодействия участников («расходитесь в разные стороны и я сама делю сладкое).

Приход участников конфликта к единому решению («сядьте и подумайте о том, что вы родные брат и сестра и должны жить дружно и т.д.).

Обращение к арбитру при условии подчинения его любому решению (дети идут к дедушке за его справедливым решением).

6. Постконфликтная ситуация

Завершение непосредственного столкновения сторон не всегда означает, что конфликт полностью разрешен.

Конфликт редко проходит бесследно. Он оставляет субъективные последствия в душах людей и изменившуюся объективную ситуацию. Вот это влияние и называется последействие конфликта. Эти последствия могут быть деструктивные, а могут быть конструктивные, способствующими перемене дел к лучшему.

Нередко в постконфликтной ситуации у конфликтантов устанавливаются близкие отношения, а иногда отношения рушатся безвозвратно.

Степень удовлетворенности или неудовлетворенности сторон заключенными договоренностями во многом будет зависеть от следующего.

Насколько удалось в ходе конфликта и его разрешения достичь цели.

Какими методами и способами велась борьба и что лежало в основе разрешения конфликта.

Насколько велик ущерб (материальный, эмоциональный, психологический и т.д.).

Насколько велика степень ущемленности чувства собственного достоинства каждой из сторон.

Удалось ли в результате разрешения конфликта снять эмоциональное напряжение сторон.

Какие методы были положены в основу разрешения конфликта.

Насколько удалось сбалансировать интересы сторон.

Навязан ли компромисс одной из сторон третьей силой или явился результатом взаимного поиска решения конфликта.

Какова реакция окружающей социальной среды на итоги конфликта.

Если стороны считают, что соглашение ущемляет их интересы, то напряженность сохранится, а прекращение конфликта может восприниматься как временная передышка. Прочный мир можно заключить, если только каждая из сторон считает конфликт полностью разрешенным и строит свои отношения на основе доверия и сотрудничества.

Постконфликтная стадия знаменует новую объективную реальность: новую расстановку сил, новые отношения, новое видение проблемы, новую оценку своих сил и возможностей.

Причины конфликтов в организации

В основе конфликтов в организации лежат, как правило, объективные причины. Чаще всего это – ограниченные ресурсы. Иногда цели отдельных сотрудников или даже целых подразделений противоречат друг другу.

Причины конфликтов в организации.

1 Структурные конфликты.

Бывают между бухгалтерией и основными подразделениями; между производственными отделами и отделами маркетинга и т.д.

К конфликту приводят противоречия в задачах, решаемых сторонами, а также их взаимозависимость. Бухгалтерия – учет и контроль. Производственный отдел – быстрота и оперативность.

2. Инновационные конфликты.

Они возникают с неизбежностью каждый раз, когда в организации что-то меняется: организационная структура; распределение функций; распределение полномочий и ответственности; новые задачи; внедрение новых технологий и оборудования.

К конфликту приводит то, что любое нововведение затрагивает в той или иной степени интересы сотрудников. Кто-то перемещается на другую должность, кто-то должен взять на себя дополнительную нагрузку и т.д.

3. Позиционные конфликты.

Позиционные конфликты или конфликты значимости напоминают детские споры на тему – «кто главнее». Возникают как на межличностном, так и на межгрупповом уровне. Межгрупповые конфликты такого рода особенно характерны для организаций с линейно-штабной структурой. Штабные подразделения, выполняющие, по мнению основных (линейных) подразделений, вспомогательные функции, без которых можно обойтись, испытывают постоянное давление пренебрежительного отношения к себе и выступают с претензией на роль интеллектуального центра, чья деятельность недоступна пониманию «этих тупых производственников».

На межличностном уровне и на уровне личность-группа конфликты значимости часто возникают на почве действительной или кажущейся недооценки вклада личности, ее роли в решении задач организации.

4. Конфликты справедливости.

Близки к предыдущей категории. Они возникают на почве расхождений в оценке трудового вклада. Но если предыдущая категория связана со сферой символического признания, то конфликты справедливости обычно возникают в сфере распределения материального вознаграждения и связаны с неясностью или неопределенностью критериев оплаты труда и премирования.

5. Соперничество за ресурсы.

Соперничество за ресурсы существует в организации всегда, даже в самых крупных и богатых организациях. Ресурсы всегда ограничены и необходимость распределять их практически неизбежно приводит к конфликтам. Люди всегда хотят получать больше и собственные потребности всегда кажутся более основанными. Противоречие усиливается тогда, когда исполнители, между которыми распределяется тот или иной ресурс, ставят в зависимость от его получения выполнение своих служебных задач.

Если включается механизм идентификации, то столкновение может принять драматический характер. Человек отождествляет себя со служебными функциями. Невыполнение какой-то производственной задачи воспринимается как личная неудача, хотя с имеющимися в распоряжении ресурсами эту задачу невозможно решить.

Для начальника отдела конфликт оборачивается еще одной гранью проблемы – сохранением личного авторитета среди сотрудников. Вступая в схватку за дефицитный ресурс, начальник демонстрирует готовность отстаивать интересы своих сотрудников. Его поражение в этой борьбе воспринимается как угроза его статусу.

Ситуация соперничества за ресурсы представляет проблему для вышестоящего руководителя. При нехватке ресурсов (почти всегда) он должен определить степень важности задач и выделять ресурсы в соответствии с приоритетами.

6. Различия в целях и способах их достижений.

Кроме того, что разные подразделения могут иметь разные цели в производственном процессе, сотрудники ставят и свои, личные цели. А также у руководителей и исполнителей часто выстраиваются разные взгляды на пути

и способы достижения общих целей. Проблему можно решить по разному и каждый считает, что его решение самое лучшее.

7. Динамические конфликты.

Эти конфликты имеют социально-психологическую природу и обычно возникают в новых коллективах, где еще не устоялась неформальная структура. Любая группа, как известно, проходит определенные этапы развития, в т.ч. этапы сплочения и борьбы за лидерство. Можно по разному относиться к этому фактору, но быстрее всего группа сплачивается на почве борьбы против общего врага. Если не удается найти такого врага всей группы, то группа выдвигает на роль «козла отпущения» кандидата из своих рядов.

Эта ситуация типична для групп, функционирующих в условиях ролевой и функциональной неопределенности.

Когда все делают все, нет четкого распределения обязанностей и ответственности, нет четких и всеми принятых критериев выполнения работы, на первый план выступают социально-психологические законы групповой динамики. Особенно сильно они проявляются при нарушениях внутренней коммуникационной сети и недостаточности ресурсов. Должна быть информированность о том, что делают другие, не только ты сам. А то сложится впечатление, что ты все тянешь, как вол.

На роль «козла отпущения» обычно выбирается человек, наиболее отличающийся от остальных по характеристикам, имеющим в группе ценностный смысл (уровень интеллекта, эрудиции, тактичность, доброжелательность, деликатность).

8. Информационные конфликты.

Неполная или неточная передача информации, отсутствие необходимой информации, приводит к непониманию, и, как правило, к конфликту.

К конфликту могут привести следующие действия руководителя.

1. Недостатки в организации трудовой деятельности.

2. Управленческие ошибки (неумение расставить людей в соответствии с их квалификацией и психологическими особенностями, нечеткая постановка задач и т.д.).

3. Неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе, который тоже в большой степени зависит от руководителя.

Существует закон работы с кадрами – т.е. «эффект самоорганизации» - сильный руководитель подбирает сильных подчиненных и слабый – слабых.

Управление конфликтами в организации

Перед каждым руководителем, принимающим то или иное управленческое решение, возникает проблема интересов людей, которых это решение затрагивает в той или иной степени. Опытные и хорошо подготовленные руководители отдают себе в этом отчет и пытаются предвидеть конфликтогенность принимаемого решения.

Обычно руководители заинтересованы больше всего в том, чтобы скорее погасить конфликт и могут наказывать и правых и виноватых. В результате

конфликт не разрешается, но скрывается от руководства (недовольство начальством).

Для эффективного управления конфликтом надо использовать не манипулирование, а влияние. При этом учитывается согласие с предлагаемым решением ситуации оппонента, ему предоставляется вся информация и дается свобода выбора.

В практике управленческой деятельности используются чрезвычайно разнообразные способы, с помощью которых руководитель разрешает конфликты между своими подчиненными:

Тактики, используемые для выхода из конфликта могут быть «мягкие» и «жесткие». Мягкой считается та тактика, последствия применения которой для оппонента приятны или нейтральны (заискивание, просьба о поддержке, рациональное убеждение, дружелюбное обращение и т.д). Жесткой считается тактика, вызывающая или могущая вызвать неприятные последствия для оппонента (давление, угрозы, апелляция к власти, санкции). Логика применения тактик – от более легких к более жестким.

Рассмотрим ***поведение руководителя при возникновении конфликта в подразделении в зависимости от степени накала борьбы и осознанности причины конфликта.***

Если конфликтующие находятся в жесткой конфронтации друг к другу: стороны не осознают причину конфликта (а она имеет объективный характер), нет выраженных сфер сближения, оппоненты не придерживаются принятых в данной среде норм поведения, то руководитель может принять на себя роль обвинителя и прибегнуть к административным методам воздействия.

Если нет ярко выраженной конфронтации и причины конфликта могут осознаваться, то руководитель может выступить в роли консультанта и прибегнуть, главным образом, к психологическим мерам.

Если конфликт случаен, то руководитель, используя свое влияние, выступает в роли воспитателя.

Если один из оппонентов имеет более высокий ранг по отношению к другому, то ему следует указать на необходимость придерживаться определенных норм поведения.

Могут использоваться следующие конкретные ***способы для решения конфликтов между подчиненными.***

1. Руководитель выслушивает обоих конфликтантов по очереди и сам выносит решение по вопросу, вызвавшему спор между ними.

2. Руководитель приглашает их к себе одновременно и выслушивает их, вынуждая их прийти к мирному соглашению.

3. Руководитель приглашает к себе конфликтантов и они разговаривают в его присутствии, он их останавливает в случае несоблюдения норм разговора и они сами вынуждены договориться между собой.

4. Руководитель разделяет враждебно настроенных участников конфликта, переводя одного из них или обоих в другое подразделение.

5. Участники конфликта в случае, если предмет спора касается всего коллектива, выступают на общем собрании коллектива, который и принимает решение по существу конфликта.

Руководителю во всех случаях необходимо оставаться спокойным и избегать эмоционально-оценочных комментариев по поводу поведения конфликтантов и сути конфликта. Необходимо понять не только причину конфликта, но и чувства, стремления, которые стоят за словами, оставаться открытым к рассмотрению различных предложений. Чтобы найти пути урегулирования конфликтной ситуации, надо найти область взаимных интересов.

Если вместо выдвижения на первый план расходящихся позиций сосредоточить основное внимание на отыскании сферы общих интересов, то выявится, что можно сделать некоторые уступки со стороны оппонентов при удовлетворении интересов каждой стороны.

При разговоре руководителя с подчиненным при решении конфликта, руководителю надо дать понять сотруднику, что он готов помочь и что к его проблемам относится серьезно, это не его «вина» и разговор не выйдет за пределы помещения. Сотрудник должен выговориться, даже если он говорит долго и в его речи возникают паузы. Чтобы помочь ему, надо задавать вопросы. Неуместны попытки выносить суждения о проблеме или намеки на то, как легко Вы сами справляетесь с подобными «мелочами». Цель разговора – укрепить рациональное отношение и позволить сотруднику самому справиться со своей проблемой. Не рекомендуется давать готовое решение, так он ничему не научится и не будет готов выполнять это решение.

Если конфликтные стороны сами занимаются конфликтом, то положительным в этом случае является то, что стороны хорошо знают все обстоятельства, связанные с конфликтом, и могут при желании найти способы введения его в определенные рамки. Негативным является тот факт, что на возможности решения конфликта накладывает отпечаток субъективность конфликтантов и повышенный эмоциональный фон.

Внутригрупповые конфликты протекают по-разному в зависимости от того, насколько едины или разобщены друг с другом члены данной группы в понимании значимости целей их совместных действий или же в определении способов ее достижения, подразделяясь на процедурные и информационные. В первом случае конфликт вспыхивает тогда, когда группа не может достичь взаимоприемлемого соглашения по способам и формам достижения общей для всех ее членов цели. Информационные конфликты внутри группы связаны с недостаточностью информации или ее неадекватностью для разных членов группы.

Причины конфликта между личностью и группой всегда связаны с 1) нарушением ролевых ожиданий; 2) неадекватностью внутренней установки статусу личности (особенно в случае завышения внутренней установки); 3) нарушением групповых норм.

Форма проявления конфликта при этом может быть связана с применением групповых санкций, ограничением или прекращением неформального общения. Различают следующие варианты конфликта «личность-группа».

1. Руководитель-коллектив. Причины: новый руководитель, назначенный со стороны; стиль управления; низкая компетентность руководителя.

2. Рядовой член коллектива-коллектив. Причины: сильное влияние отрицательно настроенных микрогрупп и их лидеров; конфликтная личность; нарушение групповых норм; неадекватность внутренней установки статусу.

3. Лидер-группа. Причины: низкая профессиональная подготовка; применение компромата против лидера; превышение полномочий лидера; изменение группового сознания.

Межгрупповые конфликты, как один из вариантов межличностных – конфликты между различными группами, подразделениями, в которых затрагиваются интересы людей, как правило, доминирующие, объединенных на период конфликта в единые группы. Эта сплоченность может пропасть сразу после прекращения конфликта, но в момент отстаивания общих интересов единство группы может быть велико. Примерами межгрупповых конфликтов могут служить конфликты между линейным и штабным персоналом, между различными функциональными группами внутри организации, между профсоюзом и организацией.

В межгрупповом конфликте наблюдается противостояние по линии «мы – они»: «мы» – хорошие, «они» – плохие; «мы» – болеем за общее дело, а «они» – эгоисты, саботажники; их волнуют только собственные интересы, а на дело им наплевать.

Каждая из сторон ощущает психологический выигрыш от создания собственной правоты на фоне «очевидной» неправоты другого.

Межгрупповые конфликты менее распространены, чем межличностные, но всегда более масштабны и тяжелы по своим последствиям. Опасность таких конфликтов заключается в том, что они часто возникают из-за амбиций лидеров.

В случае межгрупповой вражды присущие любой группе внутригрупповые конфликты наслаиваются на межгрупповые взаимодействия, взаимно усиливая либо ослабляя друг друга, существенно осложняя картину противоречий, соперничества, столкновений между конфликтующими группами или организациями. В целом причины межгрупповых конфликтов можно объединить в три основные группы:

1. Объективные условия взаимодействия.

2. Внутригрупповые процессы, в том числе конфликтные.

3. Содержание и направленность межгрупповых взаимодействий.

На основании этого все межгрупповые конфликты можно свести к следующим основным типам.

Соперничество – социальные группы, добиваясь одной цели, стремятся в чем-то превзойти соперника.

Столкновение – соперничающие группы стремятся (вынуждены) нанести ущерб друг другу.

Доминация – одна группа имеет существенное преимущество в самом важном аспекте, в силу чего господствует над другой во всех остальных отношениях.

Уклонение – одна из групп или обе стремятся отойти, отстраниться от другой, избежать встречи с ней, как сулящие неприятные последствия.

Аккомодация – приспособление одной группы к давлению более сильной другой.

Ассимиляция – одна группа уподобляется другой в каком-либо важном отношении, усваивая ее особенности, нормы поведения и т.д.

Подавление – одно из групп получает решающее преимущество, в силу чего оказывается в состоянии насильственно, часто при помощи вооруженной силы, получить конец существованию враждебной группы.

Переговоры – соперничающие группы обмениваются мнениями, сближают позиции и достигают соглашения.

Компромисс – соглашение достигается путем взаимных уступок.

Согласие – группы приходят к договоренности по какому-либо важному для них вопросу.

Сотрудничество – группы начинают заниматься совместной деятельностью в важной для них сфере.

Управление межгрупповыми конфликтами. Необходимо четко определить сильные и слабые стороны конфликтующих сторон, соотношение их сил, ресурсов, возможностей. В зависимости от них могут быть выбраны следующие варианты поведения: наступление (стремление вызвать нежелательные для противника изменения), оборона (не допустить нежелательные для себя изменения), уклонение (то же, что и в предыдущем случае, но только путем уклонения от решающего столкновения), отступление (сохранить максимум сил при нежелательном изменении, вызванном соперничающей стороной).

Наиболее очевидными проявлениями межличностных конфликтов выступают: взаимные обвинения, споры, нападки, защита.

В рамках организации можно выделить следующие формы **конфликтной борьбы.**

1. Бойкот. Полный или частичный отказ, или уклонение от совместных действий или от действий в интересах оппонентов.

2. Саботаж. Сознательные действия с целью скрытого нанесения ущерба интересам других или другого.

3. Травля (преследование). Действия для ослабления или компрометации соперников путем замалчивания, отрицания, умаления их роли или достоинств.

4. Словесная агрессия. Выдвижение обвинений, оскорбления, сплетни, неблаговидные оценки противников с целью их дискредитации.

5. Физическое насилие.

6. Массовые стихийные или организованные выступления.

Каждый участник конфликта при этом стремится удовлетворить свои интересы и потребности.

Психологические формы конфликтной борьбы приведены ниже.

Моббинг (англ. «mob» — ‘толпа’, ‘банда’) — это форма целенаправленного и регулярного психологического насилия над человеком в коллективе. Это может происходить в любой рабочей среде — на работе, в школьном классе, среди студентов, на государственном уровне. «Моббинг» рассматривается как эмоциональное насилие, когда человек становится объектом неуважительного и вредного поведения с целью вынудить его покинуть рабочее место.

Основная причина и главный мотив начала травли сотрудника — желание его увольнения при отсутствии достаточных юридических оснований, отмечается в статье «Специфические проявления насильственного поведения в профессиональной и социальной сферах личности».

Как проявляется моббинг? Моббинг включает манипулятивное общение, придирки, насмешки коллег. Человека подвергают дискриминации, систематически проявляют враждебность, распространяют о нем ложную информацию, устраивают социальную изоляцию.

В процессе моббинга над жертвой издеваются, негативно высказываются, портят личное имущество, совершают мелкие кражи. Чтобы снизить его профессиональную ценность, используют дезинформацию и доносительство, необоснованно критикуют. Иногда присутствуют даже сексуальные домогательства. Все это проявляется длительное время, пока жертва моббинга это выдерживает и не увольняется или пока конфликт не разрешается другим способом.

В зависимости от того, кто становится инициатором моббинга, различают такие его виды: вертикальный («боссинг») — психологическое насилие исходит от начальника; горизонтальный — давление идет со стороны коллег.

Вертикальный моббинг может стать причиной возникновения горизонтального. Может еще подключиться и так называемый институциональный моббинг, когда инструментом психологического насилия становится, например, аттестация персонала, квалификационные испытания, рассмотрение служебных споров.

Кто становится жертвой моббинга?

Психологическое насилие игнорирует свободу, человеческое достоинство и права жертвы. Все это позволяет установить контроль над поведением и внутренней позицией человека, принудить его к определенным действиям и принятию «нужных» решений.

Моббинг открывает комплексы и страхи тех, кто этим занимается. Они пытаются самоутвердиться через унижение другого. Как правило, жертвой становятся новые сотрудники, бывшие коллеги, занявшие руководящую должность, слабохарактерные люди, которым трудно дать отпор обидчикам. Жертвой моббинга могут стать все, кто чем-то отличается от остальных: образом жизни, внешним видом, профессиональными навыками, чувством юмора, нестандартным мышлением, религиозными или культурными убеждениями.

Работодателю важно следить за климатом в рабочем коллективе, решать конфликты и пресекать развитие моббинга. Если сотрудник жалуется руководителю на травлю со стороны коллег, он должен немедленно рассмотреть жалобу и решить проблему, объясняет служба консультаций, примирения и арбитража Acas. Сотрудники должны знать, что негативное поведение приведет к негативным последствиям.

Жертва не виновата в том, что происходит. Ей просто не повезло с коллегами, которые тратят свою жизнь на издевательства над другим человеком.

Чем опасен моббинг?

Моббинг имеет печальные последствия для психологического и физического здоровья жертвы. В результате длительного стресса человек получает психическую травму. При постоянном прессинге возможно развитие соматических заболеваний, снижение концентрации внимания и работоспособности, выгорание.

У жертвы моббинга снижается самооценка и чувство удовлетворенности жизнью, может развиться комплекс неполноценности. В сложных случаях у человека нарушается сон, он впадает в депрессию, его одолевают тревоги. Крайнее проявление психического и физического расстройства вследствие моббинга — суицид. Ученые Копенгагенского и Стокгольмского университетов выяснили, что у людей, подвергавшихся моббингу на рабочем месте, увеличилась частота сердечных заболеваний на 59%, повысился риск заболевания диабетом 2 типа и уровень системного воспаления.

Страдает не только жертва, но и организаторы моббинга, поскольку нападение забирает немало психических и физических сил. Они также находятся в состоянии стресса, депрессии, ухудшения здоровья.

Моббинг не решает возникший конфликт в компании, но значительно ухудшает социально-психологический климат, увеличивает текучесть кадров и в целом снижает эффективность работы предприятия.

Моббинг — результат комплексов и низкой самооценки тех, кто это затевает. Зная признаки явления и как этому противостоять, сможете сделать правильный выбор.

Буллинг. Если моббинг больше распространён в рабочих коллективах и выражается в негативных высказываниях, постоянной критике работника как со стороны коллег, так и руководства, изоляции внутри организации, распространении заведомо ложной информации, то буллинг – это открытое

проявление агрессии в жестокости, злонамеренное преследование, злобные нападки, публичное унижение, подрыв репутации.

Харассмент - это нежелательное и вредоносное поведение, создающее некомфортную или враждебную среду, часто связанное со злоупотреблением властью. Под моббингом в контексте трудовых отношений понимают травлю, а под харассментом — домогательства на работе. Ни то ни другое ТК не регулирует. Несмотря на это, работники в судах ссылаются на моббинг и харассмент, когда требуют взыскать моральный вред или признать увольнение незаконным.

Харассмент может проявляться в различных формах, включая нежелательные комментарии, физические прикосновения, запугивания, изоляцию и распространение слухов, и часто происходит в рабочей среде.

Для борьбы с харассментом важно открыто говорить о проблеме, четко обозначать личные границы, обращаться за помощью к руководству или в отдел кадров, а также создавать культуру уважения и эмпатии на рабочем месте.

В переводе с английского «harassment» — преследование. Это противоправное поведение по отношению к человеку, которое вызывает психические или эмоциональные страдания, в том числе повторяющиеся нежелательные контакты без разумной цели, оскорбления, угрозы, прикосновения или оскорбительную лексику.

Харассмент — психологическое преследование, форма досадного поведения. Достоинство жертвы, ее психологическое или физическое здоровье находятся под угрозой, а рабочая или учебная среда становится токсичной. В его основе злоупотребление властью.

Человек, подвергающийся преследованиям, может чувствовать: неуважение и испуг; оскорбление, страх, угрозу.

Даже если человек, которого преследуют, не просит прекратить, это не значит, что ему все нравится или он не против. Часто он не знает, как себя вести в сложившейся ситуации. Вроде ничего ужасного не происходит, но в то же время он понимает, что, если это не пресечь, все может зайти слишком далеко. К тому же все это изначально вызывает неприятные эмоции.

Все, что выходит за рамки рабочих отношений, недопустимо.

Методы харассмента — запугивание, слухи, изоляция.

Эксперт в сфере коммуникаций Брендан Браун называет такие формы харассмента: нежелательные комментарии; физические прикосновения; запугивания; создание среды, в которой человек чувствует себя некомфортно и уязвимо.

Харассмент может быть более тонким, например, исключение из разговоров или распространение слухов, непристойные шутки, намеки, вопросы интимного характера, даже многозначительные подмигивания могут считаться харассментом.

Газлайтинг — это одна из форм психологического насилия, которая заключается в том, что жертва выставляется “неадекватной” и ощущает сомнение в восприятии реальности.

По следующим признакам можно понять, является ли человек газлайтером, т.е. человеком, который применяет газлайтинг по отношению к жертве.

Человек заставляет жертву сомневаться в адекватном восприятии происходящего, то есть намеренно говорят, что какого-то события не было, хотя на самом деле оно было. Например, во время конфликта один из оппонентов повысил голос или даже ударил, а позже он будет убеждать жертву в том, что ничего подобного не было.

Отрицает факты и чувства, которые играют важную роль для жертвы. Например, в такой ситуации можно услышать следующее: “это пустяки/ты преувеличиваешь/всё было иначе/ты слишком раним(а)” и т.д.

Делает вид, что на самом деле заботится. При всём прочем, газлайтер носит маску заботливого человека, который на самом деле не желает зла, а лишь хочет урегулировать конфликт/помочь/сделать как лучше и пр.

Перекладывает ответственность. Газлайтер никогда не признается в том, что он газлайтер. Даже если жертва сможет распознать манипуляцию и спросит о ней напрямую, то даже в таком случае он найдет вариант, чтобы переложить вину и ответственность на вас.

Эффективное управление агрессией на рабочем месте

Эффективное управление агрессией на рабочем месте требует комплексного подхода и внимания как к индивидуальным, так и к организационным аспектам.

Профилактика стресса.

Организации должны создавать условия для снижения стресса сотрудников. Это может включать в себя обучение навыкам управления временем, поддержку по вопросам баланса работы и личной жизни, а также программы по снижению стресса.

Развитие навыков коммуникации.

Обучение эффективной коммуникации помогает предотвращать конфликты и недоразумения, которые могут стать источником агрессии. Сотрудники должны быть способными выражать свои мысли и чувства конструктивным образом.

Прозрачность и справедливость.

Организации должны стремиться к созданию справедливой среды, где вознаграждение, возможности продвижения и распределение ответственности основаны на заслугах. Прозрачность в принятии решений также способствует уменьшению агрессии.

Поддержка сотрудников.

Руководство должно быть готово предоставить поддержку сотрудникам, испытывающим личные трудности. Это может включать в себя доступ к психологической помощи и консультациям.

Разрешение конфликтов.

Немедленное и эффективное разрешение конфликтов способствует предотвращению накопления негативных эмоций. Организации могут предоставлять средства для конструктивного разрешения конфликтов, такие как тренинги по управлению конфликтами.

Образование и осведомленность.

Сотрудники и руководство должны быть осведомлены о проблеме агрессии на рабочем месте и о том, как её предотвращать. Образовательные программы и тренинги могут способствовать созданию более здоровой рабочей среды.

В заключение, агрессия на рабочем месте является серьезной проблемой, которая требует внимания и усилий как со стороны индивидуальных сотрудников, так и со стороны организаций. Эффективное управление агрессией включает в себя профилактику стресса, развитие навыков коммуникации, справедливость и поддержку сотрудников, а также активное разрешение конфликтов.

Конфликт может начаться в связи с каким-то одним конкретным поводом, но затем постепенно разрастается и может захватить самые различные стороны отношений между людьми. При этом эмоциональная сторона может затмевать содержательную.

Управление межличностными и групповыми конфликтами

Управление межличностными конфликтами можно рассматривать в двух аспектах – внутреннем и внешнем. Внутренний – предполагает применение технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте. Внешний аспект отражает управленческую деятельность со стороны руководителя (менеджера) или другого субъекта управления по отношению к конкретному конфликту. В процессе управления межличностными конфликтами важно учитывать причины, приведшие к конфликту, факторы, ему способствующие, а также характер межличностных отношений конфликтантов до конфликта, их взаимные симпатии и антипатии.

Стратегия управления конфликтами включает:

Предотвращение конфликтов или их профилактика.

Управление на стадии возникновения.

Использование результатов отдельных стадий конфликтной борьбы, а также результатов разрешения конфликта. Если на первой стадии конфликта целесообразны беседы, убеждения, то на этапе бескомпромиссных столкновений необходимо применить все возможные меры, вплоть до административных. Выбор воздействия определяется личностными особенностями конфликтующих.

Проектирование и конструирование конфликтов и их последствий. Одним из эффективных методов преодоления конфликтов является формирование определенного общественного мнения о конфликтующих сторонах. Общественное мнение – очень мощный регулятор поведения людей. Многие люди очень зависимы от отношения окружающих, нуждаются в одобрении, поддержке. Конфликт, приводящий к их изоляции переносится очень болезненно, настолько, что они могут даже прекратить конфронтацию.

Для реального управления конфликтом важно знать:

а) на какой стадии находится конфликт (какова его история);

б) существо проблемы, лежащей в основе конфликта.

Первым социально-психологическим действием, создающим предпосылку разрешения конфликта, является умение определить, в чем заключены истинные причины конфликтного противостояния. Истинная причина конфликта довольно часто скрывается одной или обеими конфликтующими сторонами. Нередко в межличностном конфликте стремление избавиться от конкурента, занять его место, задетое самолюбие или обида (иногда давняя), маскируются заботой о деле, принципиальностью.

К. У. Томасом и Р. Х. Киллменом были разработаны основные наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликтной ситуации. Они указывают, что существует пять основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество или конкуренция.

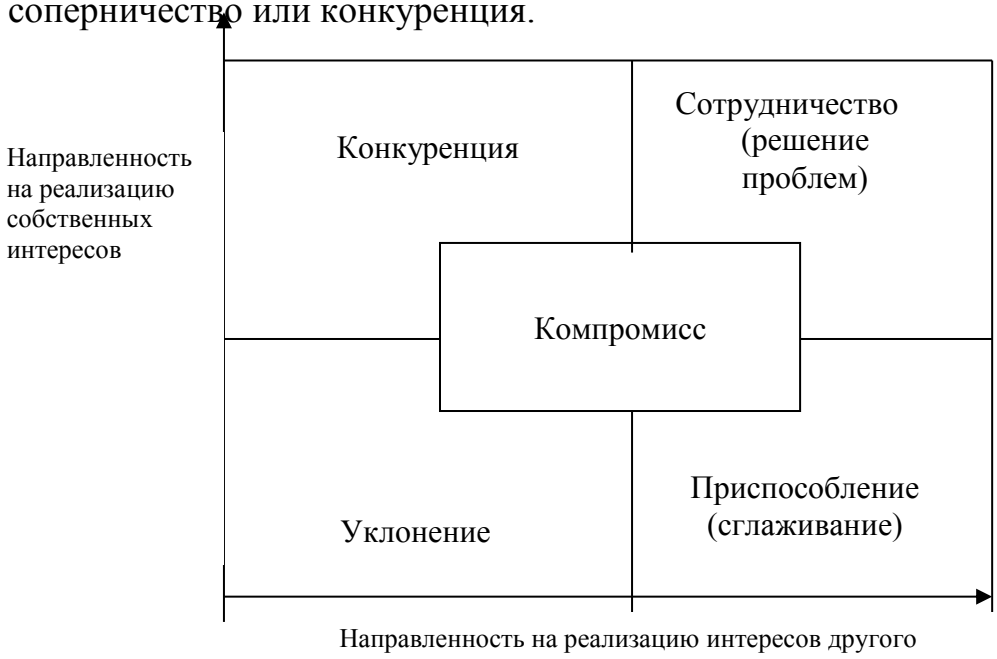

Рисунок 24. Сетка определения стилей выхода из конфликта Томаса-Киллмена

Стиль выхода из конкретного конфликта определяется в первую очередь тем, заинтересованы ли участники лишь в собственной выгода или учитывают и интересы другой стороны. Действовать они могут при этом активно или пассивно, индивидуально или кооперируясь с другой стороной.

Стиль конкуренции, соперничества как стремление активно и индивидуально действовать, добиваясь удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другой сторон, может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы; обладаете достаточной властью или чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять.

Его не рекомендуется использовать в близких личных отношениях и в ситуации, когда вы чувствуете, что у вас не хватит сил.

Стиль сотрудничества (принимаются решения, удовлетворяющие обе стороны). Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать эмоции. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях: необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен; у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной; основной целью является приобретение совместного опыта работы; необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль компромисса – метод взаимных уступок. Этот стиль наиболее эффективен, если обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях: обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью; удовлетворение вашего желания не слишком значимо для вас; вас может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными; компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

Стиль уклонения (избегания) характеризуется отсутствием как стремления к кооперации, так и тенденции к достижению собственных целей. Реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях: когда хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение; пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию; подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт; у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Стиль приспособления означат, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существенен для вас или когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях: важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта; лучше сохранить хорошие отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения.

Важным фактором, влияющим на выбор стратегии, является оценка участниками конфликта успешности применения той или иной стратегии для достижения собственных целей и ее «цены». Так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Мы рассмотрели возможное поведение руководителя, тактики выхода из конфликта, стили выхода из конфликта, теперь рассмотрим, как вести себя в ситуации эмоционального напряжения, которое провоцирует конфликт.

Мы обращаем внимание на то, как люди обращаются с нами и меньше на то, как мы обращаемся с ними. И разрешение конфликта надо начинать с осознания того, какие наши цели, каковы цели нашего оппонента и как он видит ситуацию. При этом может быть достигнут переход от эмоционального видения конфликта на позицию рационального уровня его решения.

1. *Первая проблема в конфликте всегда – проблема информации.* Важно составить адекватную картину конфликта, что возможно при наличии соответствующей информации. Информация может искажаться при субъективном ее рассматривании – Вашем и оппонентов, а так же при передаче ее «по цепочке» (может происходить не только ее утечка, но и накручивание). Необходимо получить ответы на вопросы: что на самом деле произошло – факты, а не эмоции. Кто свидетели – первоначальные, а не передающие информацию. Каковы последствия развития конфликта. Имеет ли смысл Вам, как третьей стороне – если это так – в конфликт включаться. В этом случае целесообразно понять – почему именно к Вам обращаются для его решения?

2. *Второй шаг – это снятие негативных эмоций* – своих и партнера. Негативные эмоции не только сказываются на здоровье, но и искажают картину восприятия. Для этого можно использовать различные варианты – от рационалистического самоубеждения до аутотренинга, медитации.

Структурные методы разрешения конфликтов.

Разъяснение требований к работе.

Каждому сотруднику должно быть известно, какой уровень результатов должен быть достигнут лично им и подразделением в целом, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности. Должны быть четко определены политика, процедуры и правила.

Координационные и интеграционные механизмы.

Иерархия полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Для улучшения взаимодействия используются интеграционные службы, осуществляющие связь между подразделениями, целевые группы и иные службы.

Общеорганизационные комплексные цели.

Устанавливаются такие цели, которые требуют совместных усилий нескольких сотрудников, групп или отделов. Этим достигается большая слаженность в функционировании организации всего персонала.

Структура системы вознаграждений.

Система вознаграждений должна поощрять сотрудников, вносящих свой вклад в достижение общеорганизационных целей и не поощрять неконструктивное поведение отдельных групп или лиц.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало целям организации и, следовательно, желаниям руководства.

При выборе способов управления конфликтом целесообразно исходить из причин, обуславливающих его.

1. Процесс решения проблемы (переговоры). Открытое обсуждение противоположными сторонами причин конфликта, сущности разногласий, взаимной ответственности за продолжение конфликта, возможных решений, удовлетворяющих обоюдные интересы. В центре внимания – совместное исследование причин и решений конфликта.

2. Техника соподчинения целей. Усиление общей ответственности за конечный результат. Вместо ликвидации противоречий – нацеленность на поиске способа достижения значимой цели.

3. Расширение доступа к ресурсам. Предоставление необходимых для удовлетворения интересов возможностей. Просто, но не всегда возможно.

4. Выбор и варьирование поведения. Выбор модели поведения в зависимости от требований сложившейся ситуации.

5. Влияние на индивидуально-психологические особенности. Изменение социальных установок занимает много времени, это трудно, но и очень плодотворно, в случае успеха. Помогает систематическое обучение, в том числе различные виды социально-психологического тренинга: тренинг повышения коммуникативной компетентности, тренинг личностного роста, тренинг принятия решений и т.д.

6. Изменение организационных характеристик. Если причина конфликта – в особенностях структуры организации, то влияние на структуру помогает решать конфликты: перемещение сотрудников, внедрение координационных подразделений, расширение границ подразделений и т.д.

2. Стресс на рабочем месте: сущность, причины, виды, последствия. Индивидуальные и организационные способы преодоления стресса

1. Понятие стресса и стрессоустойчивости

Разрешение тех или иных ситуаций в управлении провоцирует, как правило, состояние психической напряженности личности. Если руководитель или работник перегружены заданиями, а время их выполнения ограничено, то возникает типичная стрессовая ситуация. Поэтому в управленческой деятельности очень важно знать индивидуальные характеристики здоровья и учитывать их при регулировании фаз труда и отдыха.

Обычно выделяют три вида здоровья: физическое; психическое; духовное.

Психическое здоровье оценивается по трем основным критериям:

- адаптации;
- социализации;
- индивидуализации.

Применительно к здоровью, под адаптацией понимается способность человека осознанно относиться к функциям своего организма, способность регулировать свои психические процессы (управлять своими мыслями, чувствами, желаниями).

Социализация, применительно к здоровью, понимается в трех основных проявлениях:

- человек реагирует на другого человека, как на равного себе;
- человек признает существование норм в отношениях между людьми;
- человек признает необходимую меру одиночества и относительную зависимость от других людей.

Критерием успешной социализации является способность человека жить в условиях современных социальных норм, в системе «Я-другие».

Индивидуализация понимается как способность:

- осознавать собственную неповторимость и индивидуальность как ценность и не позволять разрушать ее другим людям;
- сопоставлять свою индивидуальность с проявлениями индивидуальности других людей.

Среди всего комплекса проблем, связанных с понятием психических состояний, наибольшее значение для психологии управления имеет, безусловно, проблема управленческого стресса и контроля над ним.

Стресс. Это понятие ввел канадский врач Г. Селье в 1936 г. для обозначения обширного круга состояний психического напряжения, обусловленных выполнением деятельности в особенно сложных условиях и

возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия – стрессоры.

В зависимости от вида стрессора и характера его влияния выделяются различные виды стресса, в самой общей классификации – стресс физиологический и стресс психологический. Последний подразделяется на стресс информационный и стресс эмоциональный.

Стресс информационный возникает в ситуациях информационных перегрузок, когда субъект не справляется с задачей, не успевает принимать верные решения в требуемом темпе – при высокой ответственности за последствия решений.

Стресс эмоциональный появляется в ситуациях угрозы, опасности, обиды и пр. При этом различные его формы – импульсивная, тормозная, генерализованная – приводят к изменениям в протекании процессов психических, эмоциональным сдвигам, трансформации мотивационной структуры деятельности, нарушениям двигательного и речевого поведения.

В управленческой деятельности число стрессоров очень велико, а по своему содержанию они специфичны.

По определению Г.Селье, стресс есть ответ организма на любое предъявляемое ему требование. Стресс – это процесс нашей адаптации к изменениям, он заставляет организм мобилизовывать необходимые силы и двигаться вперед. Нет ничего изначально вредного и полезного, все дело в количестве.

Формула стресса такова: «деятельность–перенапряжение–отрицательные эмоции». Психологически это проявляется в «перегреве» системы внутренней саморегуляции поведения личности, которая работает «под высоким напряжением».

Является ли стресс вредным для нашего здоровья или нет определяется длительностью, интенсивностью, новизной, множественностью стрессовой ситуации. Когда Вы слишком много работаете и сильно нагружены, само по себе это не вредит Вам до тех пор, пока работа доставляет Вам радость и Вам сопутствует успех. Но если к напряжению сил добавляются еще разочарования и неудачи, то существенно повышается риск заболеваний. Подверженность стрессу в результате повышенных рабочих нагрузок зависит от работоспособности человека.

Работоспособность – потенциальная способность индивида выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени.

Работоспособность рассматривается как свойство человека, отражающее его способность выполнять определенную работу, как способность обеспечивать предельно заданный уровень деятельности и эффективности работы. Зависит от внешних условий деятельности и психофизиологических ресурсов индивида. По отношению к решаемой задаче можно выделить работоспособность максимальную, оптимальную и сниженную.

В процессе деятельности происходит изменение уровня работоспособности, описываемое с помощью кривой работоспособности, показывающей зависимость эффективности деятельности от времени ее выполнения.

Для продолжительной деятельности характерны такие стадии работоспособности:

- врабатывание;
- оптимальная работоспособность;
- некомпенсируемое и компенсируемое утомление;
- конечный порыв.

При оценке работоспособности следует учитывать ее интенсивность (25, 50 и т.д. от максимальной; специфику деятельности (умственная, физическая, сенсорная); по максимуму актуальных функций (устойчивость внимания, цветоразличение и пр.); по стабильности и др.

Различают *два уровня работоспособности:*

- *актуализированная* – реально существующая в данный момент;
- *резервная* – меньшую ее часть составляет тренируемый резерв, который может стать частью актуальной работоспособности, большую – защитный резерв, проявляемый человеком только в экстремальных ситуациях при стрессе.

Работоспособность лишь одно из условий эффективности деятельности. На последнюю влияют условия деятельности, организация труда, мотивация, психогигиена и т.д.

Работоспособность человека обеспечивается комплексом его профессиональных, физиологических, психофизиологических факторов. В целом можно сказать, что работоспособность есть интегральная характеристика личности.

Сравнительные эксперименты показали, что существует типичная «двугорбая» кривая работоспособности. Биологический или организменный уровень работоспособности зависит от мотивационного уровня, координирует и лимитирует его. Биологический уровень распределяет минимумы и максимумы работоспособности, которые могут быть произвольно смещены во времени самим субъектом, с помощью организации режима работы и отдыха, внесения изменений в мотивационную сферу. Нижележащие регуляторные уровни – клеточные и субклеточный оказывают влияние на вышележащие уровни, в том числе на мотивацию. Высший регуляторный уровень работоспособности – социальный, определяется отношениями людей, организацией работы и другими факторами.

Для управления работоспособностью давно используются средства физической культуры, медико-фармацевтические и др.

У каждого есть свой индивидуальный предел временного давления стресса. Одни могут выдерживать большие перегрузки длительное время, адаптируясь к стрессу, другие не могут, так как даже небольшая дополнительная нагрузка выбивает их из колеи. А есть люди, которых стресс

стимулирует, они только и могут работать с полной отдачей именно в условиях воздействия стресса. Эти три позиции менеджера по отношению к стрессу можно выразить так: «стресс вола» – для тех, кто к нему адаптируется; «стресс кролика» – для тех, кто избегает его; «стресс льва» – для тех, кого стрессовые ситуации мобилизуют.

Развитие стресса характеризуется наличием **трех фаз**: тревоги (мобилизации), сопротивления и истощения.

На **первой** стадии, если стресс не чрезмерен, состояние тревоги довольно быстро проходит, люди «берут себя в руки» и мобилизуют необходимые ресурсы для осуществления процесса адаптации. Эта стадия обычно полезна. Если стресс чрезмерен, то на этой стадии возможна противоположная реакция – реакция угнетения и срыва, сопровождающаяся резким возрастанием тревоги, эмоциональной напряженности, раздражительности. В самых худших случаях человек оказывается неспособным к конструктивным действиям.

На *второй* стадии человек, миновавший первую фазу, активно сопротивляется вызвавшим стресс воздействиям. Но при длительном воздействии стресса, люди даже с устойчивой к стрессам психикой не могут, в конце концов, избежать разрушающего воздействия **третьей** фазы. На этой стадии стресс из мобилизующего фактора превращается в угнетающий.

Одной из главных особенностей этого процесса является то, что усталость и напряжение накапливаются в организме и различные стрессы взаимно усиливают друг друга, ускоряя наступление фазы истощения. Длительное нахождение человека в этой фазе чревато общим угнетением физиологических систем и психики, нервными срывами, болезнями и даже появлением суицидных устремлений.

Степень подверженности стрессу во многом определяется темпераментом человека. Стресс более всего беспокоит эмоциональных людей. Поэтому у меланхоликов и холериков степень уязвимости выше средней.

Различают физиологические и психологические стрессоры.

К **физиологическим** относятся: болевые воздействия, чрезмерная физическая нагрузка, экстремальные температуры, шум, загрязненный воздух, плохое питание, прием ряда лекарственных аппаратов.

К **психологическим** – необходимость принятия решения, нереалистические ожидания и притязания, угроза статусу, ответственность за что-то, обида, переживание, конфликт и т.д. Психологические стрессоры подразделяются на информационные и эмоциональные.

Для анализа стресса руководителей стрессоры делят на стрессоры служебной деятельности и стрессоры внеслужебной деятельности.

Стрессоры служебной деятельности подразделяются на **общие и специфические.**

К общим стрессорам относят следующие.

Плохую организацию служебной деятельности (задержки, безответственность, неритмичность), т.е. отсутствие системы в работе.

Недостаток сотрудников. Руководитель, кроме своих обязанностей, выполняет еще и обязанности других. При этом либо работа выполняется некачественно, либо дается слишком большой ценой.

Нескоординированный режим рабочего времени (работа в сверхурочные и неудобные часы). Когда работа заставляет нарушать естественный ритм организма, то накапливается стресс.

Наличие внезапных кризисных проблем.

Статусные проблемы (низкий статус, небольшая зарплата, недостаточные перспективы служебного продвижения). Возможность служебного продвижения способствует как осознанию ценности собственного профессионализма, так и уверенности в долговременных перспективах.

Заорганизованность, формализм и ненужные ритуалы, и процедуры.

Неопределенность и непредсказуемое развитие событий в организации. В организации неопределенность может принимать форму частых перемен без объяснений в их необходимости.

Под **специфическими стрессорами** в деятельности руководителя понимаются стрессоры, которые присущи не столько самой работе, сколько способу, с помощью которого осуществляется управленческая деятельность:

Нечеткие ролевые обязанности. Нечеткий перечень функциональных обязанностей ставит руководителя в очень уязвимую позицию: если он ничего не делает, ему говорят, что он должен действовать, если же он проявляет инициативу, его обвиняют в превышении полномочий.

Ролевой конфликт. Два аспекта деятельности руководителя оказываются несовместимыми.

Нереалистично высокие притязания, стремление к совершенству. Являются стрессором в случае, если руководитель не может расслабиться и осознать, что работа сделана им хорошо. За нереалистичной оценкой перспектив неотступно следуют отрицательные, тягостные чувства и сама неудача.

Особенности взаимодействия с вышестоящими руководителями, игнорирование ими мнения руководителя. Когда предложения и мнения руководителя игнорируются, это вызывает высокий уровень разочарования и напряженности.

Особенности взаимодействия с коллегами по горизонтали. Ограниченные возможности обсуждения профессиональных проблем, отсутствие поддержки ведет к ощущению одиночества и истощению профессиональных ресурсов и к стрессу.

Особенности взаимодействия с клиентами и подчиненными. Трудные клиенты и подчиненные способны вызвать стресс, когда стычки с ними либо абсолютно неожиданные, либо несправедливые. Эмоциональный фактор в деятельности руководителя по отношению к подчиненным может проявляться

в двух аспектах. Руководитель должен принимать решения, касающиеся других людей, не руководствуясь при этом чувствами симпатии и антипатии. Но все равно решения эти будут окрашены в различные чувства, каким бы беспристрастным не старался выглядеть руководитель. С другой стороны, руководитель может находиться под воздействием так называемого «синдрома эмоционального выгорания», когда он воспринимает подчиненного не как «живого» человека, а как некий объект своей деятельности, элемент сложной системы. И тот, и другой подход вызывают время от времени у руководителя стрессы.

Особенности управленческого труда. Усилия, необходимые для усвоения новых знаний и опыта, каждый год отнимают все больше времени и энергии. Руководитель или пытается решить непосильную задачу – быть в курсе всех технических новинок, или остается в хвосте с самоощущением своей некомпетентности.

Любому руководителю, наряду с традиционными перерывами в работе, необходимы короткие паузы (от нескольких часов до нескольких дней) между завершением одной служебной задачи и переходом к следующей. Во время этих пауз сбрасывается накапливающееся напряжение, происходит расслабление.

Сама необходимость ежедневно принимать решения, связана с постоянным стрессом, особенно в условиях недостатка служебной информации.

Для установления ***степени опасности стрессов*** для своего организма полезно знать тип своей нервной системы, текущий уровень стрессовых нагрузок и свою способность им противостоять, т.е. оценить, насколько близко или далеко вы находитесь от фазы истощения.

В качестве ориентиров подступающего нервного срыва используйте следующую совокупность признаков:

- продолжительная, необъяснимая усталость, снижение физической активности;
- хронические головные боли, расстройство пищеварения, периодические боли в спине;
- участившиеся ссоры с близкими людьми, с коллегами;
- раздражительность, резкая смена настроения, депрессия. Обостренная защитная реакция, сверхчувствительность к критике;
- ощущение перегруженности на работе, нехватка времени;
- привычные дела занимают гораздо больше времени, чем раньше;
- возрастающая тенденция к перееданию;
- злоупотребление курением и спиртным;
- пересыпание;
- ощущение пустоты, чувство неудовлетворенности жизнью, боязнь неудачи;
- скука;
- падение продуктивности и снижение творческого потенциала;

- нежелание и неспособность принимать решения;
- забывчивость;
- возрастающая озабоченность личными ошибками в работе, увеличение их количества.

Для обозначения «меры сопротивляемости» человека стрессовым воздействиям используется понятие «стрессоустойчивость» – способность сохранять высокие показатели психического функционирования и деятельности при возрастающих стрессовых нагрузках.

Контроль над стрессом.

Что делать, если Вы оказались в фазах явного стресса? Нужно сесть и подумать над вопросом: «Каким образом это случилось?» Для организации борьбы со стрессами важно знать свою личную сопротивляемость стрессам. В случае, если у Вас пониженная сопротивляемость стрессам или велики стрессовые нагрузки, необходимо обратить пристальное внимание на возможные способы борьбы со стрессами. Универсальным правилом борьбы со стрессами является осознание того, что стресс – это не то, что с Вами случилось, а то, как Вы это воспринимаете [48].

Разделите стрессоры, которые имеют место в Вашей жизни, на три группы:

- те, что можете устранить сами;
- те, что можете ослабить;
- те, что находятся вне Вашей воли.

Продумайте, как можно устранить стрессоры первой группы, ослабить стрессоры второй группы и научитесь правильно относиться к стрессорам третьей группы. Нам неподвластны – цены, налоги, правительство, погода, привычки и характеры других людей и т.д.

Необходимо ставить и добиваться соответствующих Вашим возможностям жизненных целей. Цели выбираются те, которые чуть-чуть выше Ваших реальных возможностей.

Очень важно уметь отличать главное от второстепенного. Необходимо учиться видеть проблему с разных сторон, при этом, воспринимая действительность такой, какова она есть.

Большой стрессовой нагрузке подвергаются работники организации при нововведениях и организационных изменениях в работе. Существуют правила, позволяющие снизить воздействие стресса на подчиненных при проведении руководителем инновационных решений. Оповестите подчиненных заранее и публично об изменениях, которые Вы собираетесь произвести, как бы очевидны они не были. Будьте тверды и последовательны в нововведениях. Вовлекайте подчиненных в процесс планирования и реализации изменений. Это снимет много вопросов. Прогнозируйте и упреждайте невыгодное развитие событий. Лучше действовать, чем реагировать.

Существует много различных вариантов борьбы с негативным воздействием стресса на управленческую деятельность.

Наиболее типичные из них:

- рационализировать свой рабочий день;
- планировать работу, и расставить приоритеты заданий в соответствии с их важностью;
- планировать ответственные задания на время энергетического подъема;
- исключить дела, которые не являются необходимыми в Вашей повседневной деятельности. Отправьте их в конец списка дел;
- закончите одно задание, прежде чем приняться за другое. Незаконченные дела забирают очень много энергетики;
- научитесь говорить «нет». Это самый эффективный способ;
- резервируйте время на незапланированные и спонтанные дела;
- чередовать тактики выполнения работы;
- уметь делегировать полномочия;
- никогда не брать работу на дом;
- не затягивать рабочий день ни для себя, ни для других;
- всегда быть готовым к неожиданностям;
- находить новые увлечения;
- ходить на работу пешком;
- чаще покидать свой кабинет;
- делать паузы в работе;
- активно отдыхать в выходные дни;
- научиться чувствовать приближение стрессовых ситуаций.

Обычно принято разделять способы выхода из стрессовых ситуаций на активные и пассивные.

Активный способ имеет две разновидности: в одном случае он строится как интенсификация конструктивных действий по организации деятельности, в другом – по типу «внешней бурной реакции», когда руководитель вымещает эмоции на подчиненных. Второй – пассивный – способ характеризуется тем, что человек «мирится с ситуацией», подавляет напряжение и загоняет стресс внутрь, не давая выплеснуться эмоциональным напряжениям.

Активные меры противодействия стрессу.

1. Анализ индивидуальной картины стресса. Включает составление перечня стрессоров, ранжирование их, планирование реальных и конкретных действий по отношению к стрессорам.

2. Мобилизация физиологических возможностей организма. Это: увеличение приема жидкости (до восьми стаканов в день к тому количеству, которое мы выпиваем ежедневно), правильное питание, дыхательные упражнения, физические упражнения. При выполнении утренней зарядки важен не столько объем выполняемых упражнений, сколько их регулярность. Упражнения должны включать задачи на гибкость и на выносливость. Дыхательная гимнастика. Упражнения для снятия усталости предельно

просты: в течение 6 секунд глубоко и равномерно вдыхается воздух, затем в течение 6 секунд следует задержка дыхания и в следующие 6 секунд – медленный равномерный выдох. Пока не снимаются признаки усталости.

3. Психическая саморегуляция.

К основным разновидностям психической саморегуляции относятся:

- релаксация (сознательное нервно-мышечное расслабление в теле);
- аутотренинг (работа с самоприказами через регулирование состояния различных органов и участков тела);
- визуализация (саморегулирование состояний на основе мысленного воссоздания во всех подробностях образа приятного места, красивого пейзажа и своих ощущений при нахождении там);
- медитация (приведение психики человека в состояние глубокой сосредоточенности путем размышлений).

В качестве профилактики стрессов подходят любые упражнения по созданию и поддерживанию положительного настроения.

Включайте психорегулирующие упражнения в свой режим дня. Улыбайтесь людям как можно чаще. Это не только улучшит отношение к Вам окружающих, но и поднимет Ваше настроение. Попытки улыбаться при плохом настроении через какое-то время приводят к улучшению настроения. Осанка. Чтобы у вас было хорошее настроение, надо выпрямиться, расправить плечи.

Дополнительные приемы, позволяющие снять напряжение:

- перемена положения или места, деятельность позволяет «утилизировать» энергию адреналина;
- смена деятельности: слушание, разговор, чтение, движение, отдых, - все, что отвлекает мысли от стрессовой ситуации;
- снижение значимости события, так как истинной причиной стресса является не само событие, а наше отношение к нему;
- прослушивание расслабляющей музыки;
- регулярные прогулки на свежем воздухе;
- вовлечение на досуге в творческие занятия;
- выполнение одновременно одного дела.

Надо подчеркнуть, что в психологии управления сформулировано также положение об устойчивости к фрустрации как профессионально важном качестве руководителя. Под фрустрацией понимают состояния, возникающие в случае невозможности достижения тех или иных значимых для личности целей.

Для повышения устойчивости к фрустрации используют две группы средств.

Главное место среди активных методов принадлежит накоплению и осмыслению так называемого фрустрационного опыта, который содержит ответы на вопросы: какие ситуации уже были ранее, почему они возникли, что помешало в них достижению целей, почему способы действий в них оказались неудачными, как не повторять ошибок, уходя от подобных ситуаций. Отвечая

на эти вопросы, руководитель формирует личностный банк данных, содержащий репертуар адекватных способов преодоления состояний фрустрации. Еще более значимо то, что он учится формулировать все более реалистичные цели и задачи, не допуская тем самым возникновения ситуаций фрустрации.

Вторая группа – это средства психологической защиты личности в состояниях фрустрации. Все они объединяются общей формулой: «Если не можешь изменить ситуацию, измени отношение к ней».

Очень специфична для руководителя и готовность к экстренным действиям – способность быстрого и адекватного реагирования на экстренно возникающие непредвиденные ситуации; способность «быстрого включения» в ситуации, а также произвольного изменения своего состояния в соответствии с их требованиями.

Как бы Вы не были устойчивы к стрессам, иногда стрессовая ситуация настигает Вас совершенно неожиданно. Каждому руководителю необходимо знать меры первоочередной самопомощи в стрессовой ситуации.

В острой стрессовой ситуации не следует принимать (или пытаться принимать) никаких ответственных решений. Исключения составляют стихийные бедствия, когда речь идет о спасении жизни.

Медленно сосчитайте до десяти.

Займитесь своим дыханием. Оно должно быть медленным. Сосредоточьтесь на ощущениях, связанных с ним.

Извинившись, выйдите из помещения. Смочите лоб, виски и артерии на руках холодной водой. Медленно осмотритесь по сторонам и, переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид. Посмотрите в окно на небо. Набрав воды в стакан (в ладони), медленно выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, получаемых Вами от этого действия. Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабляя шею и плечи, так, чтобы голова и руки свисали свободно к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте делать это в течение 1–2 минут. Затем медленно выпрямитесь; действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова.

В качестве первой помощи этого вполне достаточно.

Таким образом, вы получили необходимые первичные сведения, которые помогут контролировать рабочие ситуации, приводящие к перегрузкам организма и, следовательно, избежать стресса.

ТЕМА 10. РУКОВОДИТЕЛЬ КАК СУБЪЕКТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Управленческий труд и его особенности. Портрет и роли современного руководителя

Организации могут иметь разное число уровней управления в зависимости от целей, задач, размеров, формальной структуры и других внешних и внутренних факторов. Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления в конкретной организации, руководителей традиционно делят на 3 категории.

Субъектом управления оказывается чаще всего руководитель коллектива, но им может быть и коллегиальный орган или комитет. Иногда субъектом управления становится и рядовой член коллектива, который является в нем неформальным лидером. В последнее время все более принимается идея партисипативного (коллективного) менеджмента, т.е. такого управления делами организации, фирмы, когда в разработке и принятии наиболее важных решений участвуют все члены организации.

Современный менеджмент целенаправленно разворачивается в сторону **психологизации.** Работники и сотрудники рассматриваются не столько как средство для достижения определенных результатов, сколько как главная цель управления, субъект деятельности.

Менеджеру необходимо теоретическое осознание и практическое применение знаний в различных аспектах сферы управления. Менеджер любого уровня, желающий выполнять свою работу квалифицированно, должен:

- понимать природу управленческих процессов;
- знать основы функционирования организационных структур;
- уметь распознавать проблемы и эффективно принимать решения;
- знать информационные технологии и средства коммуникации, необходимые для управления персоналом;
- уметь устно и письменно выражать свои мысли;
- быть компетентным в управлении людьми, при отборе и подготовке требуемых специалистов, поиске лидеров, при оптимизации рабочих и межличностных взаимоотношений среди работников, находящихся в подчинении;
- быть способным создать рабочую атмосферу в организации и установить высокое качество отношений между сотрудниками и клиентами;
- уметь осознавать свои цели, оценивать собственную деятельность, правильно распределять время, снимать стрессы;
- иметь представление об особенностях организационного поведения, структурах в группах, мотивах и механизмах поведения работников и коллективов.

Управление – это творческий процесс, и менеджеру необходимо научиться анализировать конкретные ситуации и делать из проведенного анализа правильные выводы.

Руководитель обязан обладать высокой психологической культурой, которая является неотъемлемой частью общей культуры человека. Психологическая культура включает следующие необходимые элементы: познание себя, познание другого человека, умение регулировать свое поведение и направлять поведение группы.

Правила, нормы и требования организации предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми, которые существуют только в организации, – это управленческие отношения людей. Это не отношения в связи с деятельностью, а отношения по поводу организации совместной деятельности.

Предмет управленческой деятельности – коллективный труд конкретной организации, руководимой данным персоналом управления. Так как по условиям и содержанию труда организации существенно различаются, психологические особенности управленческой деятельности обретают в каждом случае специфический характер и подлежат специальному изучению.

К числу наиболее актуальных для организации **психологических проблем** относят следующие:

- повышение профессиональной компетентности руководителей (менеджеров) всех уровней, т.е. совершенствование стилей управления, межличностного общения, принятия решений, стратегического планирования и маркетинга, преодоление стрессов и др.;
- повышение эффективности методов подготовки и переподготовки управленческого персонала;
- поиск и активизация человеческих ресурсов организации;
- оценка и подбор (отбор) менеджеров для нужд организации;
- оценка и улучшение социально-психологического климата;
- сплочение персонала вокруг целей организации.

Руководитель низового звена. Этот уровень управления находится непосредственно над конкретными исполнителями работ. Низовое звено обеспечивает постоянство и воспроизводство заданных параметров элементов системы, их устойчивость. Большая часть руководителей вообще и инженеров в частности – это руководители низового звена. Работа руководителя низового звена является напряженной и разнообразной. Она характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой, кратковременностью каждого конкретного действия. Временной период для реализации решений, принимаемых мастером, также очень короткий. Более половины рабочего времени руководители низового звена проводят в общении. Больше всего они общаются со своими подчиненными, немного с другими руководителями низового звена и намного меньше со своим начальством.

Руководитель среднего звена координирует и контролирует работу низовых звеньев. Он создает жизнеспособную структуру, функционирующую

в единстве и изменчивости элементов и связей. За последнее время среднее звено существенно выросло по численности и значимости. Характер работы среднего звена значительно варьирует от организации к организации, но в основном эти руководители участвуют в процессе принятия решений, определяют проблемы, начинают обсуждение, дают рекомендации по организации деятельности. Руководители среднего звена часто возглавляют подразделения организации – начальники служб, главные специалисты. По данным исследований, около трети рабочего времени руководители среднего звена проводят в одиночестве. Большая часть общения у них проходит в форме бесед с другими руководителями среднего и низового звеньев.

Высший организационный уровень – руководители высшего звена. Этот уровень гораздо малочисленнее других. Даже в самых крупных организациях их всего несколько человек. Они определяют направление развития организации, отвечают за принятие важнейших решений. Сильные руководители высшего звена часто определяют облик организации. Работа руководителя высшего звена характеризуется большой напряженностью, высоким темпом и огромным объемом. Она не имеет четкого завершения: организация продолжает действовать, внешняя среда продолжает меняться, всегда существует риск неудачи. Успешно действующие руководители высшего звена во всем мире ценятся очень высоко.

Различные виды управленческих действий называют **функциями управления.** Функции управления отвечают на вопрос: что делает руководитель?

Среди всех управленческих функций выделяют следующие.

1. Функции производственные.
2. Функции социально-психологические.

Производственные.

- Планирование деятельности подчиненных.
- Организация их деятельности.
- Координация деятельности подчиненных.
- Обеспечение повышения производительности труда.
- Контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных.
- Поддержание трудовой дисциплины.
- Расстановка рабочей силы согласно индивидуальным особенностям подчиненных и специфике труда.

Социально-психологические функции.

- Снижение у подчиненных неудовлетворенности трудом и различными элементами производственных операций (условия труда, заработная плата и т.д.).
- Моральное и материальное стимулирование.
- Регулирование межличностных отношений подчиненных и разрешение конфликтов, снижение психологической напряженности.
- Отстаивание законных интересов подчиненных.

- Сохранение постоянного состава подчиненных, управление текучестью кадров.
- Обеспечение профессионального совершенствования подчиненных.
- Воспитательная работа с подчиненными.

Фундаментальное изучение социально-психологических проблем руководства началось с 20-х гг. текущего столетия. В науке психологии управления различают руководство и лидерство. Руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организация его деятельности.

Лидер – самый авторитетный член группы, за которым она признает преимущества в статусе и право принимать решения в значимых для нее ситуациях. Как правило, все лидеры превосходят других членов группы по крайней мере в одном из качеств, значимых для данного вида групповой деятельности, но конкретные качества зависят от коллективных целей, традиций и вида совместной деятельности.

Руководство – это процесс внешней социальной организации и управления общением и деятельностью членов группы, лидерство – процесс ее внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления. Положение авторитетного лидера заметно влияет на психологию всей группы. Лидер и руководитель – одно и то же оицо, если формальная и неформальная структуры совпадают.

Менеджер прорыва, менеджер, готовый решать проблемы, а не вопросы и брать на себя ответственность и управленец, который может в рабочем порядке планово достигать целей – это две большие разницы.

Эффективность руководящей деятельности во многом зависит от авторитета руководителя. Авторитет – признание достоинств, преимуществ, способностей личности, группы, организации.

Можно сказать, что авторитет – это влияние, влиятельность индивида, основанные на занимаемом им положении, должности, статусе, а так же признание окружающими за индивидом права на принятие решений в условиях совместной деятельности.

Авторитетом может пользоваться человек, не наделенный соответствующими полномочиями, но служащий своего рода нравственным эталоном и потому обладающий высокой степенью приемлемости для окружающих. Для того чтобы авторитет должности руководителя сочетался с авторитетом его личности, он должен объединить в себе лидерские и руководящие качества.

Проблемы личности руководителя.

В обобщенные характеристики руководителя входят: биографические характеристики; способности; авторитет; подготовленность; деловые качества, его статус; моральные качества; черты личности.

Зарубежные ученые, исследуя возрастные особенности руководителей, выявили много интересного. Так, средний **возраст** президентов крупных японских компаний составляет 63,5 года, в американских же компаниях – 59

лет. Оптимальные сроки вступления в должность менеджера – от 30 до 50 лет и более (в Японии). Зафиксирован солидный возраст многих крупных менеджеров. К примеру, Ли Якокка в 36-летнем возрасте стал вице-президентом, а затем и президентом автомобильной компании Форда, второй в мире по величине. А четверть века спустя привел к триумфу бывшую на грани катастрофы корпорацию «Крайслер». У нас в республике, согласно данным Министерства экономики, средний возраст директоров предприятий 58-60 лет. Таким образом, если говорить о возрастном критерии при руководстве промышленными предприятиями, то он у нас находится на среднемировом уровне.

Кроме биологического возраста употребляется такое понятие, как «психологический возраст». Неравномерность темпа физического, психического и социального развития индивида приводят к нередким расхождениям в оценке зрелости человека. Хронологические границы психологических возрастов заметно варьируют в зависимости от социокультурных, экономических и других факторов.

Как правило, среди менеджеров высокого уровня женщин мало, менеджмент считается мужским делом. Но в последние годы наблюдается стремительный рост числа женщин, стоящих в управленческой иерархии на самых высоких ступеньках.

Важным биографическим показателем признается высокое **образование** руководителей. По данным японских исследователей, типичный японский менеджер имеет университетский диплом по инженерной специальности или социальным наукам, а иногда и два диплома. Многие и российские и наши менеджеры также имеют и гуманитарное, и социально-экономическое образование.

Способности руководителя представляют собой второй блок его характеристик. Они делятся на общие (интеллект) и специфические (знания, умения и др.).

Интеллект – индивидуальные особенности, относимые к сфере познавательной, прежде всего – к мышлению, памяти, восприятию, вниманию и пр. Наличие высокого интеллекта подразумевает определенный уровень развития мыслительной деятельности личности, обеспечивающий возможность приобретать все новые знания и эффективно использовать их в ходе жизнедеятельности, – способность к осуществлению процесса познания и к эффективному решению проблем, в частности – при овладении новым кругом жизненных задач. Согласно А. Реберу интеллект может быть конкретным – способность эффективно функционировать при решении конкретных проблем и абстрактный или текучий – способность творчески решать новые проблемы.

Интеллект – относительно устойчивая структура умственных способностей индивида. В ряде психологических концепций он отождествляется с:

- с системой умственных операций;

- со стилем и стратегией решения проблем;
- с эффективностью индивидуального подхода к ситуации, требующего познавательной активности;
- с когнитивным (познавательным) стилем.

Неверно думать, что руководители должны обладать высочайшим интеллектом. Наиболее эффективными оказываются, как показали исследования, те руководители, у кого показатели интеллекта занимают промежуточное положение, а не те, которые имеют чрезмерно высокие или низкие показатели.

Подготовленность к руководству включает специальное образование, опыт работы по профессии, профессиональную компетентность (знания, умения, навыки, информированность).

Деловые качества – организаторские способности, требовательность к себе и членам коллектива, творческое отношение к труду, дисциплинированность, стремление повышать свою деловую квалификацию.

Статус – достаточно четко определенное положение в социальной иерархии группы или общества.

Моральные качества – убежденность, принципиальность, чувство долга, трудолюбие, чуткость и внимательность к людям.

Черты личности. К личностным чертам относят: стрессоустойчивость, способность доминировать, стремление к победе, уверенность в себе, креативность, эмоциональную уравновешенность, ответственность, предприимчивость, независимость, общительность, скромность, решительность, твердость.

Охарактеризуем только некоторые из названных черт. Под способностью доминировать понимается умение руководителя влиять на подчиненных. Влияние формального руководителя должно находить внутренний отклик у подчиненных, если же его нет, то руководитель не вправе рассчитывать на их полноценный труд. Установлено, что если подчиненные действуют, следуя только правилам и требованиям, установленным руководителем, они используют не более 65% своих возможностей. Только неформальное влияние дает нужный эффект, так как оно находит внутренний отклик.

Уверенность в себе руководителя означает готовность решать достаточно сложные задачи, причем уровень его притязаний не снижается из-за одних опасений неудачи. Подчиненные очень хорошо чувствуют состояние руководителя, который при любых обстоятельствах должен держать себя, по крайней мере внешне, спокойно и уверенно.

Очень важное качество руководителя – **эмоциональная уравновешенность**, спокойность, ровность характера и поведения. Неконтролируемые эмоции, даже положительные, неблагоприятно влияют на психологический климат в коллективе. Необходимо поддерживать со всеми сотрудниками ровные, уважительные деловые отношения, независимо от личных симпатий и антипатий.

Нуждается в пояснении такая черта, как **креативность**. Креативность – творческие способности индивида – возможность порождать необычные идеи, отклоняться от традиционных схем мышления, быстро решать проблемные ситуации. Креативность входит в структуру одаренности как независимый фактор и выделяется среди интеллектуальных способностей в особый тип.

Согласно А.Маслоу – это творческая направленность, врожденно свойственная всем, но теряемая большинством под воздействием среды. Согласно П. Торренсу, креативность включает в себя:

- повышенную чувствительность к проблемам, к дефициту или противоречивости знаний;

- действия по определению этих проблем, по поиску их решений на основе выдвижения гипотез, по проверке и изменению гипотез, по формулированию результата решения.

Для оценки креативности применяются различные тесты дивергентного мышления, личностные опросники, анализ результативности деятельности. Изучение факторов творческих достижений ведется в двух направлениях: изучаются личностные факторы на основе анализа жизненного опыта и индивидуальных особенностей творческой личности и проводится анализ творческого мышления и его продуктов. Руководитель должен не только сам быть творческой личностью, но и поощрять творчество своих подчиненных.

Важной чертой личности руководителя считается его **независимость** – это самостоятельная выработка и отстаивание собственной позиции. Она не исключает солидарности личности с группой, но не в силу давления, а на основе сознательного согласия с ней. Многие руководители поощряют инакомыслие. Ведь только соединяя различные точки зрения, выбирая те из них, которые наиболее подходят к текущей ситуации, руководитель может принять верное решение. В компании с единомышленниками руководитель может внедрить инновационный стиль управления, при котором организация находится в постоянном развитии, на шаг опережая, за счет этого, своих конкурентов.

Особенности интеллектуальных качеств руководителя.

К ним относятся память и мышление.

Память бывает: зрительная, слуховая, осязательная, сенсорная -1,5 сек, кратковременная – не более 30 сек, которые нужны психике, чтобы понять куда отправить информацию: хранение или ликвидация, долговременная – где хранится, как правило, и та информация, которая имеет ценность для индивида.

В деятельности руководителя важны следующие особенности памяти:

1) необходимость хранения большого объема информации. Для того, чтобы это было возможным, информацию в памяти необходимо структурировать. Могут быть использованы следующие принципы структурирования:

А) по степени расположения информации от теории к практике

Б) структурирование информации вокруг определенных слов или понятий

В) по ситуациям – практические ситуации как единицы структурирования

2) образность памяти – необходимость запоминания большого количества лиц и образов

3) многовекторность информации, которая находится в зоне внимания руководителя, что связано с необходимостью контроля многих объектов и сфер деятельности

4) память на обещания.

Мышление – это сложный психический процесс, характеризующийся обобщенностью и опосредованностью. Он дает возможность познавать наглядные связи между явлениями и их сущностью.

Мышление бывает:

Визуальное – образное моделирование проблемных задач; развито у архитекторов и дизайнеров

Дискуссивное – когда происходит последовательный перебор различных вариантов решения задач, чаще на базе логических рассуждений

Интуитивное – когда происходит переход минуя отдельные логические ступень. Ему характерна высокая скорость, но малая осознанность.

Наглядно-действенное – через реальное преображение ситуации путем опробования различных свойств объекта

Наглядно-образное – моделирование, видение предмета с нескольких разных сторон. Более глубокое, чем просто видение ситуации, так как показывает скрытые при наглядном рассмотрении связи

Практическое – когда рассматривается ситуация с точки зрения конкретной их разрешимости. Связана с постановкой конкретной цели и разработкой планов по ее реализации

Словесно-логическое – использование логических конструкций, базируется вокруг основных понятий

Творческое – создает новый продукт в ходе познавательной деятельности

Теоретическое – направлено на формирование и открытие законов и свойств объекта

Особенность мышления руководителя связана с необходимость практической реализации любого принятого решения. Оно должно быть направлено на определение проблемы, поиск путей решения (творческое, интуитивное, дискуссивное, наглядно-образное) и определение путей реализации данного решения.

2. Стили управления и их применение в различных ситуациях. Факторы, влияющие на выбор стиля управления. Оценка стиля управления

Власть.

Понятие стилей руководства начнем с вопроса рассмотрения власти. Если лидер для реализации своих решений опирается на свое влияние, на власть авторитета, то руководитель – на свой статус и авторитет власти.

Власть представляет собой возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей или групп посредством какого-либо средства: воли, авторитета, права.

Сущность власти определяется тем, что влияющий имеет возможность удовлетворять или неудовлетворить какую-либо потребность того, над кем имеет власть. В соответствии с этим он приобретает возможность влиять на поведение другого человека. Способность влиять на окружающих, подчинять их своей воле и называется властью. Влияние тем сильнее, чем значительнее потребность этого человека и чем больше он зависим от воли и желания влияющего на возможность удовлетворения его потребности.

Власть опирается на определенные ресурсы и имеет определенный механизм реализации.

В психологии управления выделяют несколько разновидностей типов власти. А. Ребер выделяет следующие виды власти: власть законная – власть специально установленная законом с целью контролирования и регулирования социальных функций; власть рациональная – полученная прежде всего благодаря знаниям в определенной области или способностям индивидуума; социальная – степень контроля, которой обладает человек или группа над другими людьми или группами; традиционная – законность и сила которой определяется социальными и культурными традициями и харизматическая – устанавливаемая прежде всего благодаря экстраординарным способностям индивидуума, основывается на эмоциях.

Поговорим о харизме. Каждый харизматик обладает тремя качествами: сильно переживает свои эмоции, умеет заразить ими окружающих и не подвержен влиянию других харизматиков.

Рассмотрим, на чем может быть основана власть. Есть власть, основанная на принуждении или его потенциальной возможности – когда исполнитель верит, имеет возможность наказывать таким образом, что помешает удовлетворению какой-либо потребности. Власть, основанная на законном принуждении, называется административной. Она порождается распределением труда, в том числе и в сфере управления.

Другой основой власти является собственность на ресурсы, которыми одно лицо располагает, а другое нет, но в них нуждается.

Власть, основанная на вознаграждении, – исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить какую-либо потребность или доставить удовольствие. Есть власть экспертная, когда исполнитель верит, что

влияющий обладает какими-либо знаниями, которые позволят удовлетворить потребность. Эталонная власть – власть примера. Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же как влияющий. В современных условиях одним из важных ресурсов, который обеспечивает власть, является информация. Лица, обладающие информацией, могут диктовать свою волю другим.

Считается, что сегодня власть должности обеспечивает руководителю лишь около 2/3 необходимого влияния – остальное дают знания и деловые качества.

Власть принуждения не может обеспечить полноценной работы, так как не обеспечивает заинтересованности в результатах работы и требует сильных методов контроля.

Власть может быть единоличная (осуществляется одним лицом), коллективная (группой лиц) и коллегиальная (осуществляется одним лицом с учетом общего мнения). Власть может быть формальная (власть должности) и реальная. Реальная зависит от степени признания ее обладателя окружающими. Она измеряется либо числом людей, которые добровольно согласны данному лицу подчиняться, либо степенью его независимости от окружающих. Считается, что административная, формальная власть обеспечивает руководителю лишь около 2.3 необходимого влияния– остальное дают знания, личные и деловые качества.

Предел власти представляет собой степень зависимости подчиненного от обладающего властью, от руководителя, его возможностей и используемых инструментов влияния. Объем власти – количество объектов влияния.

Понятие стилей руководства.

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных.

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания, а позже стало употребляться в значении «почерк». Стиль руководства – своего рода «почерк» в действиях руководителя.

Стиль отличается устойчивостью, которая проявляется в частом применении разных приемов управления. Но эта устойчивость относительна, так как стилю обычно присущ динамизм. Стиль руководства во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица.

Проблема стилей руководства, сравнительной эффективности, а также их зависимости от личностных и профессиональных особенностей – одна из наиболее важных в психологии управления.

Стиль руководителя постоянно анализируется, оценивается и воспринимается подчиненными и формирует определенную систему отношений.

Чем больше репертуар стилей, которыми владеет руководитель, тем в большей степени он способен к установлению соответствий между ситуацией и лучшим соответствующим ей стилем, чем более он способен переключаться с одного стиля на другой, тем выше и общая эффективность его деятельности.

Стиль руководства – типичная для руководителя система приемов деятельности (способов, методов и форм воздействия), используемая в работе с людьми.

За основы выделения стилей руководства чаще всего берется «авторитарно-либеральный континуум» руководства. На одном его полюсе располагается авторитарный стиль, на другом – либеральный (попустительский), средние значения соотносятся с демократическим стилем.

Авторитарный стиль управления.

Характеризуется максимальным сосредоточением всей полноты властных полномочий у руководителя и устранением других членов группы от решения основных вопросов управления. Способ принятия решений: лично руководителем. Более всего характерен для харизматических творческих личностей. Использование его увеличивает единоличную власть руководителя и возможность влияния на подчиненных, обеспечивает максимальную производительность, помогает решению задач в сложных условиях. Порождает проблемы в будущем: снижает эффективность труда, инициативу, ухудшает социально-психологический климат, не формирует заинтересованности.

Демократический стиль управления.

Характеризуется учетом мнения членов организации при решении ее основных проблем, отсутствием навязывания руководителем своей воли. Основан на том, что активность людей мотивирована потребностями высшего порядка. Способ принятия решений: с учетом предложений подчиненных.

Демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе.

Либеральный стиль управления.

Характеризуется предоставлением подчиненным максимальной свободы в выборе рабочих задач и контроля своей работы, слабым использованием властных полномочий и низкой мерой организационного влияния руководителя. Способ принятия решений: одобрение и согласие с мнением подчиненных.

Руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой

функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. Группа же имеет полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу.

Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают решения на основе обсуждения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации.

Приведенная классификация была разработана в 30-е гг. 20 века Куртом Левиным.

В современных системах подготовки менеджеров используется и другая, более полная, классификация, в которой деятельность управляющего представлена в системе координат, образуемых двумя основными «силовыми линиями»: внимание к человеку (У) и внимание к производству (Х). Данная классификация стилей, предложенная Р. Блейком и Д. Моутоном в 1964 г. получила название «решетка менеджера». В ней представлены 5 стилей руководства. Соответственно стили обозначаются и описываются так:

9.1.– «Управление на основе задачи». Жесткий курс администратора (результат – все, человек – в лучшем случае исполнитель, но по существу – никто). Стиль управления полностью ориентирован на производство и уделяет минимум внимания конкретным людям. Люди делают то, что им приказано, не больше и не меньше. В таких условиях работа не приносит удовлетворения и каждый исполнитель пытается уйти от постоянного давления. Ответ администрации на это – повсеместный контроль. Значительная часть времени руководителя поглощается функциями надзора. Реакция сотрудников – пассивное отношение к участию в поисках решений стоящих проблем, отсутствие готовности и желания разделить ответственность. Эта позиция в свою очередь укрепляет «жесткого» администратора в необходимости выбранного курса. В результате «давление» его возрастает. Текучесть кадров растет, наиболее способные уходят.

1.9. – «Управление сельским клубом» (оставаться человеком; атмосфера – главное). Этот тип руководителя во главу угла ставит человеческие отношения. Такому руководителю важно, чтобы в коллективе не было недовольных, склок, конфликтов. Он не упускает возможности поговорить с подчиненными, поделиться своими размышлениями, предоставить отгул, раньше отпустить с работы, присоединить к отпуску пару лишних дней. Он хочет для всех быть хорошим. Производственным делам он уделяет мало времени. Поэтому сотрудники, не имея стимулов, связанных с активным участием в деле, становятся малоинициативными, теряют интерес к творчеству и новизне. Многие из них понимают, что, несмотря на хорошую атмосферу в коллективе, они не используются в полной мере как специалисты, не проявляют себя, и у них нет среды для собственного роста. Такая позиция менеджера лишь компрометирует тезис о гуманизации управления.

1.1. (0;0) – «Убогое управление» (работать так, чтобы не уволили; сотрудник не заботится ни о чем – это реакция на неправильное управление). Избегание ответственности и личного участия. Руководители сводят к

минимуму любые контакты с подчиненными и безучастны к любым встречаемым проблемам. Никто особенно ни к чему не стремится – ни к производственным результатам, ни к гуманизации производства. Эту позицию могут занимать люди в тех организациях, где не созданы условия для самореализации каждого.

5.5. – «Демпфирующий маятник» (50% усилий и 50% заинтересованности в труде). Менеджеры, находящиеся на этой позиции, стремятся «не выделяться», «не выскакивать», а занимают центристское положение. Их удовлетворяет надежный хороший средний результат. Они скептически относятся как к «жесткому», так и к «гибкому» алгоритму управления. Их идеал – «золотая середина». Они более склонны к компромиссу, чем к «перегибанию палок». Такой промежуточный стиль позволяет добиться необходимой производительности, предоставляя достаточно возможностей для поддержания приемлемых человеческих взаимоотношений. Приводит к попыткам сбалансировать решение, а не принять адекватное.

9.9. – «Управление группой», стремление к оптимальной организации труда, признание успехов каждого. Наивысшие результаты в деятельности организации при максимальном учете потребностей людей. Руководитель пытается выявить лучшие и наиболее эффективные решения и ориентирован стремление к высокой производительности, в достижение которой все участники вносили бы вклад и испытывали бы чувство удовлетворения. Люди удовлетворяют потребность в самовыражении в процессе совместной деятельности с другими людьми. Сотрудники ориентированы на работу и не нуждаются в контроле со стороны руководства, никто не чувствует себя объектом манипуляций или обезличенным «винтиком». Обеспечивает долговременное развитие и доверительные отношения работников.

Достижимо ли это? Современная наука управления утверждает, что это возможно, и ключ к этому – в психологии человека, в реальных человеческих потребностях, которые состоят в мотивах самореализации. Этот стиль управления состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности собственного творческого и профессионального роста, развития и подтверждения собственной значимости.

Кроме того, в последние годы все больше внимания в психологии управления уделяется так называемому партисипативному (соучаствующему) стилю руководства. Этот стиль характеризуется привлечением исполнителей к исполнению собственно управленческих функций, их соучастием в решении основных задач, связанных с выработкой целей и планов организации, с поиском путей их реализации.

При изучении высокотехнологичных организаций (прежде всего в японской школе менеджмента) возникло и оформилось понятие «новаторско-аналитического стиля управления». Этому стилю присущи преданность организации, энергичность и новаторство, чуткость к новой информации и идеям, генерирование большого числа альтернатив и идей, быстрое принятие

решений, хорошая интеграция коллективных действий, четкость в формулировке целей и установок, готовность учитывать мнение других, терпимость к неудачам [6].

Ситуации предпочтения определенного стиля руководства

Каждый из стилей имеет свои достоинства и недостатки в зависимости от условий работы, личных предпочтений и ситуации.

Танненбаум и Шмидт в работе «Как выбирать стиль руководства» сделали вывод, что применяемый стиль руководства определяется четырьмя параметрами.

Руководитель – его личность и предпочитаемый им стиль.

Подчиненные – их потребности, отношения и навыки.

Задание – требования и цели работы, которую надо выполнить.

Ситуация – ситуация, наблюдаемая в организации, ценности.

В зависимости от сочетания этих параметров стиль руководства изменяется в диапазоне от авторитарного и директивного управления до консультаций, сотрудничества и передачи полномочий.

Можно параметры, которые влияют на выбор того или иного стиля руководства, разделить на объективные и субъективные факторы.

Объективные факторы:

- тип организации и вид основной деятельности – производственная, научная, снабженческо-сбытовая и т.д.;
- специфика решаемых задач – простые или сложные, новые или привычные, очередные и срочные, стандартные и нестандартные и др.;
- условия выполнения задач – благоприятные, экстремальные и др.;
- уровень развития организации;
- стиль руководства, формы и методы работы вышестоящего руководителя;
- ступень управленческой иерархии, на которой находится руководитель;
- совпадение стиля руководства руководителя с теми ожиданиями, которые выказывают подчиненные.

Субъективные факторы:

- индивидуально-психологические особенности личности руководителя (характер, темперамент, способности, волевые качества и др.);
- наличие у руководителя авторитета;
- уровень общей и управленческой культуры, образования;
- имеющийся общий и управленческий опыт.

Ситуации бывают стрессовые, спокойные, неопределенные. В стрессовой ситуации с дефицитом времени оправдан авторитарный стиль руководства. Причинами выбора авторитарной модели могут быть неорганизованность на производстве, развал трудовой дисциплины, некомпетентность руководителя или подчиненных.

К решению сложных задач важно привлечь экспертов, организовать дискуссию – здесь необходим демократический стиль управления.

Надо учитывать особенности личности подчиненных. Некоторые люди предпочитают, чтобы ими руководили авторитарно.

Тем не менее, у каждого руководителя прослеживается тяготение к тому или иному стилю руководства. В зависимости от этого он будет предрасположен к определенному виду управленческой деятельности.

Отстраненный – (1.1. по «решетке менеджера») – более приспособлен к выполнению административной, бухгалтерской, статистической деятельности. Тип либерального руководителя адекватен в ситуациях налаживания контактов и подбора кадров. Демократ может с успехом управлять работой других менеджеров. Авторитарный стиль руководителя подходит для конкретной производственной деятельности. На промышленных предприятиях, где высок уровень кооперации труда и взаимодействия работников при выполнении общего задания, высока степень технологической привязанности человека к своему рабочему месту и зависимость личного успеха от успешной работы товарищей, наилучшим будет руководство, ориентированное на отношения. На автотранспорте водители трудятся в одиночку, их больше интересует структура самой работы в отношении того, что куда и в какое время они должны привести. В этой ситуации они предпочитают стиль, ориентированный на задачу.

У жестких методов управления недостаток тот, что используемое менеджером принуждение встречает открытое сопротивление рабочих: рестрикционизм, скрытый саботаж. Мягкие методы часто оборачиваются сложением с себя управленческих полномочий и невысокой исполнительностью: менеджер ожидает от подчиненных больше того, что реально получает. Комбинация того и другого опирается на формулу «строго, но справедливо».

Стиль управления руководителя влияет на мотивацию трудовой деятельности. Когда людей лишают возможности удовлетворить в труде важнейшие для них жизненные ценности или потребности, они ведут себя соответственно: апатично или пассивно, не желая принимать на себя ответственность, сопротивляются нововведениям, охотно поддаются демагогии. Для исправления стиля руководства в компании консультанты по менеджменту рекомендуют вначале подробно описать содержание работы, структуру и распределение заданий, а затем изменить систему коммуникаций и применять новые методы материального и нематериального поощрения.

Эффективность управления вне зависимости от стиля управления определяется степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует. В зависимости от конкретной ситуации надо выбирать наиболее оптимальный вариант управления подчиненными.

Кроме этого, лидером может быть только тот руководитель, чей стиль руководства в наибольшей степени соответствует уровню развития группы.

Существует четыре уровня развития группы.

1. Группа, не способная и не желающая работать. Основной принцип управления здесь – «указание». Руководитель тщательно инструктирует подчиненных и следит за выполнением задачи. Если работа выполняется неправильно, руководитель отмечает ошибки, четко разъясняет их суть и показывает возможности для улучшения работы.

2. Группа восприимчивая (частично желающая), но не способная работать. Для этого уровня развития группы наиболее подходит принцип «распределение», или «популяризация». Руководитель инициативен, постоянно прелагает что-то новое, дает указания, инструктирует, контролирует работу. С другой стороны, он вовлекает сотрудников в деятельность по определению и установлению образцов работы. Вместе с подчиненными обсуждается соответствие сделанного образцам. У работников формируется чувство гордости за результаты.

3. Группа, желающая и частично способная работать. Для этой группы эффективен принцип «участие в управлении». Руководитель следит за моральным состоянием членов коллектива, поощряет чувство личной причастности. Он ограничивает прямые указания и контроль, обучая подчиненных умению самостоятельно решать проблемы и предоставляя им большую ответственность. Доля приказов минимальна. Руководитель вмешивается в деятельность подчиненных и принимает решения только в исключительных случаях.

4. Группа, полностью способная и желающая работать. Руководитель использует принцип управления – «передача полномочий». Руководитель делегирует большую часть полномочий членам группы. Ежедневный контроль осуществляется самими членами группы.

Хороший руководитель найдет оптимальный вариант лидерского взаимодействия с группой, если ответит на следующие вопросы. На каком уровне развития находится группа? Какой стиль управления и принцип руководства группой использовать?

Эффективность руководства может быть определена по следующим критериям:

- психологический климат в коллективе;
- текучесть кадров;
- производительность труда;
- качество выпускаемой продукции;
- профессионализм работников;
- авторитет руководителя;
- травматизм.

Формирование благоприятного социально психологического климата в коллективе

Психологический климат – это качественная сторона межличностных отношений, проявляемая в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе; это типичный эмоциональный настрой коллектива.

Он зависит от следующих факторов:

- условий организации труда, оценки и стимулирования;
- стиля руководства;
- отношений в коллективе (сплоченность, перспектива);
- здоровья работников;
- эмоционального настроя в семьях;
- общего отношения к жизни (оптимизм-пессимизм).

С повышением уровня образования улучшается психологический климат, но возрастают требовательность и критичность.

Экспериментально установлены причины конфликтов в организации: примерно в 45% случаев они происходят по вине руководителей, в 35% случаев – из-за психологической несовместимости исполнителей и в 15% – из-за неправильного подбора кадров.

Психологический климат коллектива рассматривается в контексте таких понятий, как духовная атмосфера, эмоциональный настрой, стиль и окраска общения, определяющих отношение друг к другу, работе, происходящим событиям. Преобладающий настрой людей определяет не только меру включенности каждого в деятельность, но и характер ее направленности, ее эффективность. Характер социально-психологического климата в группе в целом зависит от уровня группового развития.

Важнейшие признаки **благоприятного социально-психологического климата:**

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и о состоянии дел;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих фрустрацию у кого-либо из членов коллектива. **Фрустрация** – психическое состояние переживания неудачи, обусловленное невозможностью удовлетворения некоторых потребностей, возникающее при

наличии реальных или мнимых непреодолимых препятствий на пути к некоей цели.

Для формирования положительного психологического климата в коллективе не только комплектуют коллектив с учетом психологической совместимости, но и используют социально-психологические тренинги, деловые игры.

Когда мы начинаем с человеком говорить, то в речи выделяются две стороны: сам текст и интонация. Одно и тоже слово можно произнести приветливо, уважительно, а можно зло и сердито. Интонация является могучим выразительным средством, она всегда богаче, полнее и сложнее текста. Для людей чувствительных более значимо не то, что говорят, а то, как говорят. Руководители не всегда это понимают. Обидных слов не говорили, а подчиненные обиделись. А все дело в интонации.

3. Тайм-менеджмент в деятельности руководителя

Работа со временем включает выбор целей, выделение приоритетов, определение наиболее результативного для себя времени и непроизводительных затрат времени.

Цели устанавливаются на несколько лет (5, как правило), на год, на неделю, на день.

Чтобы организовать себя и успешно распоряжаться своим временим, необходимо знать три вещи:

1. Цели, которые Вы хотите достичь в своей личной и профессиональной жизни, – они дают направленность. Только 3% людей ставят цели – они и являются самыми преуспевающими.

2. Как Вы сейчас расходуете свое время.

3. Пути самого эффективного распределения времени для достижения Ваших целей.

А также.

Соблюдать приоритеты в планировании времени.

Взять ответственность на себя и делать то, что решили. Не делайте исключений – эта главная причина неудач людей. Дисциплина сама по себе часто приносит боль, но боль эта временна, а прогресс постоянен.

Выгода от целевой программы – свобода. Цели ясно определены и разумно поставлены – мы программируем левое полушарие, отвечающее за логическую, целенаправленную программу. Цель задана, правое полушарие освобождается от лишней суеты и несвойственных функций, поэтому может проявить свои креативные, творческие возможности. Лучше будет работать интуитивный канал.

Самая большая проблема не в отсутствии времени, а в отсутствие целенаправленности. Научитесь концентрироваться на приоритетах.

Пока Вы не сформулировали свои цели на бумаге, у Вас есть только намерения.

Для того, чтобы правильно сформулировать свои цели, надо записать на бумаге сначала все, что Вы хотели бы добиться и иметь в жизни. Потом после каждого желания записать, зачем Вам это надо. Если Вы не можете сформулировать причину, вычеркивайте это пожелание – Вы не будете добиваться его выполнения, так как нет мотивации. Затем сформулируйте свои пожелания в виде целей, исходя из изложенного ниже.

Правильно поставленные цели все внимание сосредотачивают на результатах, а не на самой деятельности.

Цели плохо поставлены, если они:

нереально завышены;

– поставлены другими;

– не лежат в сфере Ваших интересов и наклонностей;

– поставлены неточно, размыты во времени;

– зависят от удачи и от пожеланий других людей;

– несправедливы и безнравственны.

Поставьте цели на 10 лет. Подумайте, что Вам необходимо, чтобы их достичь. Исходя из этого, сформулируйте свои цели на 5 лет, на год. Следующая таблица поможет Вам в этом.

Таблица 16

Алгоритм постановки цели

Цель. Формулировка цели.
1. Что есть сейчас
2.Что я выиграю, когда достигну данной цели
3. Основные препятствия и помехи для достижения
4. Навыки, умения или знания, необходимые для достижения данной цели
5. Лица и организации, с которыми надо работать
6. План действий
7. Дата завершения цели, процесса

Расстановка приоритетов (для ежедневника). Когда работаете с ежедневником, используйте следующие обозначения для градации Ваших дел: A – срочные и важные дела, B – важные, но несрочные, C – срочные, но не важные, D – неважные и не срочные (можно сразу зачеркнуть или кому-то перепоручить), E – приятные дела.

Таблица 17

Определение приоритетности дел

	Срочно	**Несрочно**
Важно	**A** Кризисы. Неотложные проблемы. Проекты на грани срыва. Здоровье	**B** Профилактика. Выработка стратегии (чем выше уровень руководителя, тем больше времени он должен уделять этим делам). Установление прочных отношений. Поиск новых возможностей. Планирование. Отдых
Неважно	**C** Звонки. Корреспонденция. Разные сообщения. Встречи. Ближайшие мероприятия. Популярные занятия.	**D** Мелочи, отнимающие много времени. Корреспонденция. Звонки. Бестолковые посещения. Праздное времяпрепровождение.

E – приятные дела, те дела, которые приносят удовольствие. Только они дают силу и энергию для дальнейшей жизни.

Срочные дела чаще легки и приятны. Но как часто они абсолютно неважны! В действительности срочность этих дел зачастую диктуется приоритетами и ожиданиями других людей. Срочные дела требуют Вашей реакции, тогда как важные, но несрочные, предполагают проявление инициативы, действий, направленных на поиски возможностей.

При распределении времени необходимо учитывать следующее:

планируется не 100% времени, а 60%, так как 20% оставляется на незапланированные дела (к Вам пришел посетитель) и 20% – на спонтанные (Вы решили срочно что-то сделать)

Понятие важности напрямую связано с результатом, с реализацией цели.

Определение самого производительного времени. В течение 5 дней отмечайте уровни своей умственной и физической активности. Для оценки низких уровней активности и энергии используйте отрицательную шкалу (от –1 до –5), для высоких уровней – положительную (от +5 до +1). Нулевая линия представляет промежуточное состояние: когда Вы не ощущаете себя ни особенно активным, ни вялым. Каждый квадрат представляет 1 час, начиная со времени Вашего пробуждения. Имеется 16 квадратов, представляющих 16 часов возможного рабочего времени в день. Вы можете отмечать время, имеющее какое-то особенное значение (крайний срок), или другие обстоятельства, увеличивающие или уменьшающие Ваши энергетические резервы. Нарисуйте график.

Учет затрат времени. Исходной точкой для организации времени является учет затраченного времени с помощью точной письменной фиксации. Ведите учет неделю, каждый день. Не считайте, что Ваши дни очень похожи.

Важно выполнять следующие указания.

Записывайте каждое переключение внимания, каким бы кратковременным оно не было, даже 10-секундный телефонный разговор (телефонные звонки, незапланированные посетители, переключение на несрочное, но интересное дело посреди утомительной работы, участие в совещаниях).

Записывайте эти переключения внимания в те моменты, когда они происходят. Память – плохой ориентир в отношении затрат времени.

Делайте все Ваши записи кратко, используя сокращения: Т–телефонные звонки, – Т(входящие) Т– (выходящие), П – посетители и т.д. Не забудьте указать обозначения в верхней части листа.

Начинайте учет времени с момента прихода на работу и до ухода, продолжайте и дома, если там работаете. Делайте записи непосредственно в карточки учета времени. Учет времени занимает не более 5 мин в день, при условии его правильной (с сокращениями) организации.

На основании карточек учета времени можно определить:

– какую часть времени занимает тот или иной вид нагрузки (удельный вес);

– сколько времени тратится на поручения руководства, звонки, корреспонденцию, работу с документами и литературой и т. д;

– как расходуется время (запланированная нагрузка, незапланированная, спонтанная);

– сколько времени уделяется приоритетным делам;

– есть ли заранее запланированные функциональные блоки;

– какие затраты времени на те дела, которые можно было не выполнять;

– какие затраты времени на низкоэффективные дела и проекты;

– соблюдаются ли сроки выполнения работы и т. д.

Если окажется, что 10% времени и более уходит на дела, которые можно считать необязательными, то следует сделать вывод о том, что у Вас нет приоритетов в работе или Вы их не придерживаетесь (прямые потери времени).

Если более чем на 10% наблюдается перерасход времени на выполнение запланированных дел, то надо больше использовать технические средства и научиться лучше концентрироваться (скрытые потери времени).

Если более чем в 10% случаев момент исполнения работ был случаен – то неправильно составляется план дня.

Для оценки результативности использования затрат времени можно рассчитать коэффициент (отношение времени полезной работы к общему фонду времени), показывающий часть времени, которая расходуется правильно.

К числу помех следует отнести телефонные разговоры, не связанные с работой, личные и лишние контакты в рабочее время, время, потраченное на ожидание, вредные привычки и повторяющиеся ошибки практикуемого стиля работы.

К числу помех, сказывающихся на работе, надо отнести: ориентацию на деятельность, а не на достижение цели, выполнение дел не по важности, а по срочности, отсутствие самодисциплины. В итоге Вы упорядочите работу, которая казалась неконтролируемой.

Таблица 18

Карточка ежедневного учета времени

Приориторитетность	Время	Вид деятельности	Затраты времени, мин	Сгруппировать (с) Перепоручить (п) Отложить (о) Исключить (и)

Рекомендации по ежедневному планированию

1. Анализ затраченного времени. В конце каждого рабочего дня посвятите несколько минут анализу карточек и определению путей экономии времени – отказ, отсрочка, делегирование, группировка.

2. Составьте список действий на следующий день.

3. Проставьте время для каждого дела и суммируйте.

4. Сократите время до 5–6 ч. Это должно быть 60% времени;
20% времени оставьте на незапланированные дела, 20% – на спонтанные.

5. Примите решения по приоритетам (А, В, С, Д, Е) и перепоручению. Так же сгруппируйте однородные дела и проблемы

6. Вечером проверьте, что сделано, что нет. Запишите план на следующий день.

На каждый день планируйте шаги по реализации не более 4 целей. Достигнутые заменяйте новыми.

Фиксируйте в планах результаты или цели, а не просто какие-либо действия.

Установите для себя точное время выполнения определенных дел и придерживайтесь его. Избегайте промедлений и откладываний.

Используйте в своих интересах свое самое продуктивное время.

Творческой работой занимайтесь утром, рутинные дела делайте после обеда, обучение и изучение часто наиболее продуктивно происходит в полдень (долговременная память), энергичность и выносливость максимальны после полудня (деятельность, требующая хорошей координации и быстрой реакции).

Пища с высоким содержанием сахара приводит к быстрому высвобождению энергии. Сократите употребление сладкого утром и в середине дня. Избегайте алкогольных напитков и обильной пищи за обедом, так как они оказывают угнетающее действие, снижают умственную и физическую работоспособность.

Делайте в первую очередь самую неприятную работу.

Намечайте крайний срок выполнения каждого задания. Никогда не продолжайте работать, если задание уже выполнено в достаточном для достижения Вашей цели объеме. Не используйте предлог для проволочек. Закон Паркинсона: «Работа заполняет все время, отпущенное для нее».

Научитесь концентрироваться и сосредотачиваться.

Группируйте аналогичную работу (телефонные звонки один за другим, письма). Чем больше телефонных звонков Вы сумеете сделать в пределах одного и того же промежутка времени, тем быстрее и эффективнее будет выполнена задача.

Заканчивайте день на позитивной ноте.

Для работы с деловыми партнерами записывайте следующую информацию.

Таблица 19

Карточка делового партнера

Ф.И.О.	**Компания, фирма, предприятие**
Должность	
Телефон: служебный	
мобильный	
Электронная почта Факс	
Дата первого телефонного разговора	
Детали личного плана	
Примечания	
Характерные черты	
Что нравится	
Что не нравится	

II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

ТЕМА 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (семинарское занятие – 2 часа)

Ситуации «Как распределить обязанности». Выделите основные функции в виде двух вариантов: «а» или «б», каждый из которых и следует закрепить либо за руководителем (линейное управление), либо за работником службы управления персоналом.

Наем

1. а) поиск источников квалифицированной рабочей силы: объявления, связь с вузами, техникумами, колледжами;

б) подготовка заявки с указанием квалификации и деловых качеств работников для вакантных должностей. Наличие стиля поведения, производящего приятное впечатление на поступающих на работу;

2. а) собеседование и выбор кандидатов из числа отобранных отделом персонала. Назначение на должность с учетом квалификации вновь принятого с целью получения от него оптимальной отдачи;

б) собеседование с поступающими на квалификационном уровне с учетом заявок из специализированных подразделений. Отбор поступающих с учетом задач организации и правил найма;

3. а) инструктаж принятых по вопросам техники безопасности, зарплаты, часов работы, правил местного распорядка;

б) закрепление принятых после тщательной оценки квалификации за опытными работниками;

4. а) предварительный инструктаж принятых, включающий сведения о предприятии, льготах, общие указания по технике безопасности, первой помощи, сменности работы и т. д.;

б) инструктаж и обучение по месту работы согласно программе, заранее согласованной с отделом персонала;

5. а) развитие потенциальных возможностей работника и их оценка; принятие решений о его продвижении, переводе или увольнении;

б) ведение полного дела на каждого работника с включением туда его характеристик, достижений, перспектив роста и данных о других возможностях;

6. а) собеседование с увольняющимися и определение причин, вызвавших желание уволиться;

б) анализ информации, полученной при собеседованиях, определение причин и мер по устранению обнаруженных недостатков.

Техника безопасности: 1. а) конкретная помощь по внедрению техники безопасности; принятие решений об ассигнованиях по покрытию расходов (на дополнительное освещение, щитки, транспортное оборудование и т. д.) в соответствии с производственными требованиями и бюджетом;

б) периодическая инспекция силами квалифицированных специалистов по технике безопасности с целью внедрения безопасных условий труда, применения защитных приспособлений и др. Составление рекомендаций по предупреждению несчастных случаев на производстве;

2. а) анализ выполнения работ для разработки практических правил техники безопасности. Наглядная агитация и организация обучения технике безопасности;

б) руководство и контроль за внедрением техники безопасности, поощрение работников, соблюдающих правила ТБ и вносящих предложения по их усовершенствованию;

3. а) технические консультации при конструировании новой техники, защитных приспособлений, а также по безопасности эксплуатации оборудования;

б) контроль за применением защитных устройств и приспособлений, развитие у работников чувства ответственности;

4. а) агитация на собственном примере в пользу соблюдения правил ТБ;

б) расследование несчастных случаев, анализ их причин, составление отчетов по технике безопасности;

5. а) быстрое и точное составление протоколов о несчастных случаях; внедрение профилактических мер, рекомендованных специалистом по ТБ;

б) знание законов и положений, касающихся ТБ; расследование в суде случаев, связанных с компенсацией за увечье;

6. а) подготовка статистики травматизма к совещаниям по ТБ, агитационных материалов для работников предприятия;

б) участие в работе комитета по ТБ; проявление интереса к ТБ.

Обучение

1. а) принятие решений о потребности работников подразделения в обучении; обучение и конкретные рекомендации отделу персонала;

б) исследовательская работа (разработка общих планов, задач, уточнение потребности, разделение ответственности), развитие связей с другими предприятии

2. а) активное личное участие в учебном процессе в соответствии с общими планами; передача собственных знаний, информации и опыта;

б) помощь директору в разработке общего подхода к проблеме обучения работников; планирование действий руководителей для удовлетворения потребностей предприятия в обученном персонале, руководство программой обучения, ее координация;

3. а) консультации и помощь подразделениям в планировании, организации и проведении учебы и переподготовки рядового персонала и руководства;

б) использование кадровиков – специалистов по обучению в реализации специальных программ обучения по месту работы;

4. а) повседневный инструктаж и участие в индивидуальном обучении подчиненных по месту работы; оценка их успехов и рекомендации по дальнейшему усовершенствованию учебных программ;

б) подготовка программ и наглядных пособий с учетом последних достижений техники обучения, предназначенных ускорить и улучшить усвоение учебного материала;

5. а) развитие у руководителей подразделений преподавательских навыков для повышения эффективности этой стороны их деятельности;

б) ответственность за проведение учебы в подразделении (в части развития потенциальных возможностей работников);

6. а) проведение совещаний руководства по вопросам обучения и оценки его результатов;

б) принятие решений по перспективам обучения на основе достигнутых результатов

Трудовые отношения

1. а) анализ и профилактика причин снижения производительности труда и ухудшения трудовых отношений, работа с руководителями; меры по стабилизации и укреплению доверия в отношениях между людьми;

б) создание доверительных отношений с представителями профсоюза; постоянное и неукоснительное соблюдение законов о труде, условий коллективного договора;

2. а) рекомендации по повышению эффективности производства и качества продукции;

б) подготовка коллективного договора (его задач, условий и формулировок), увязывание внутренних нужд с внешними факторами;

3. а) рассмотрение особых случаев и технические консультации по трудовым отношениям;

б) участие в качестве представителя и советника администрации в переговорах с профсоюзом, поддержание связи с юристом по техническим вопросам;

4. а) подготовка руководства на всех уровнях по соблюдению и толкованию договора; рассмотрение положений договора, требующих и не требующих вмешательства юриста; точная регистрация трудового стажа работников;

б) постоянное соблюдение условий трудового договора на основе консультаций отдела персонала; соблюдение правил выдвижения, перевода, увольнения и т. д.;

5. а) принятие окончательных решений по жалобам и претензиям работников после тщательного расследования и учета рекомендаций отдела персонала; сбор предварительных данных по просьбе отдела персонала;

б) консультирование руководства и выявление фактов по вопросам, связанным с жалобами и претензиями работников; участие в качестве представителя или советника администрации в разборе претензий третьих сторон и в арбитраже;

6. а) поддержание постоянной связи с профсоюзным руководством;

б) поддержание прямой связи и партнерских отношений с представителями профсоюза.

Приказы по личному составу объявляются работнику под расписку. Отметка об ознакомлении с приказом проставляется ниже виз самим работником и содержит следующее выражение: «С приказом ознакомлен», подпись работника и дату ознакомления.

ТЕМА 3. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (самостоятельная работа – 2 часа)

Задача 1

Исходные данные. Служба управления персоналом завода включает несколько функциональных подсистем.

Среднесписочная численность работников завода – 5100 чел.

Полезный фонд рабочего времени одного работника СУП — 1940 часов в год.

Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, – 1,15.

Была рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом, которая составила для подсистем:

найма, отбора и учета персонала – 11 510 чел.-ч;

развития персонала – 8230 чел.-ч;

планирования и маркетинга персонала – 13 600 чел.-ч;

разработки средств стимулирования труда и мотивации – 10 110 чел.-ч;

трудовых отношений – 5108 чел.-ч;

условий труда – 6120 чел.-ч;

социальной инфраструктуры – 11 380 чел.-ч;

юридических услуг – 2070 чел.-ч.

Постановка задачи:

Рассчитать плановую численность службы управления персоналом и сравнить с рекомендуемой.

Задача 2

Исходные данные. Служба управления персоналом завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода – 5100 чел.

В аппарат управления завода входит единая служба управления персоналом, состоящая из отдельных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого есть помощник по социальному развитию.

Фактическая численность отдельных подсистем службы управления персоналом следующая:

найма, отбора и учета персонала – 5 чел.;

развития персонала – 4 чел.;

планирования и маркетинга персонала – 3 чел.;

разработки средств стимулирования труда и мотивации – 8 чел.;

трудовых отношений – 2 чел.;

условий труда – 7 чел.;

социальной инфраструктуры – 9 чел.;

юридических услуг – 1 чел.

Постановка задачи:

1. Определить общую численность службы управления персоналом.
2. Рассчитать долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода. Сравнить полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.
3. Рассчитать, сколько работников завода приходится на одного служащего по управлению персоналом («норма обслуживания»).
4. Разработать мероприятия по сокращению либо по дополнительному привлечению работников в подсистемы СУП.

Задача 3

Исходные данные и постановка задачи. Рассчитать нормативную численность инспекторов по кадрам, исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года.

Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, – 1,15.

Таблица 20

Исходные данные для решения задачи

Вид выполняемых операций	Ед. измерения	Наименование факторов влияния и их числовые значения	Норма времени на ед. измерения	Объем работ за год	Затраты времени, в час. / год
Оформление документов при приеме на работу работников	Один рабочий	–	0,5	4500	?
Оформление документов при увольнении работников	То же	–	0,6	3600	?
Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	То же	–	2,0	250	?
Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию	Один отчет	Среднесписочная численность работников (включая подростков) 20 500 чел.	53,2	1	?
ИТОГО:					?

Трудозатраты на 1 человека СУП – 1940 ч в год

ТЕМА 4. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ
(практическое занятие – 2 часа)

ОТБОР КАДРОВ

На первом этапе отбора кадров необходимо установить, какие обязанности должен выполнять работник на этой должности и какова должна быть его квалификация. Помочь в этом может квалификационная карта и карта компетенций (портрет идеального сотрудника). Может быть использована должностная инструкция.

Необходимо определить специфические черты характера и поведения, которые вы ищите в кандидате, и «индикаторы», по которым вы будете судить о наличии этих черт. Анализируются те черты характера и особенности поведения, которые будут сказываться на качестве будущей работы.

Индикаторы в данном случае – это проявления черт характера в демонстрируемом поведении кандидата. Например, черта характера – позитивность. Индикатор – положительные отзывы о прошлой работе и учебном заведении. Черта характера – коммуникабельность, индикатор – с ним легко говорить и его легко слушать. Черта характера – желание побеждать, индикатор – с энтузиазмом решает трудные задачи и т. д.

При отборе кадров используется ряд инструментальных методов и методик, позволяющих не только отобрать грамотного и квалифицированного специалиста, но и человека, который хорошо впишется в сформированный рабочий коллектив. В первую очередь это тесты, деловые и ролевые игры, собеседование.

Перед проведением собеседования проводится предварительный отбор, состоящий из просмотра резюме и телефонного интервью. Целью предварительного этапа является сэкономить время и исключить неквалифицированных кандидатов. Как только из ответов кандидата станет ясно, что его квалификация недостаточна, вежливо, но твердо прекратите интервью.

Если по квалификационным признакам он подходит для занятия должности, на которую претендует, то его приглашают на собеседование. Во время телефонного звонка кандидату назначается место и время проведения собеседования, но не обсуждаются вопросы, связанные с будущей должностью и вознаграждением.

В случае, когда Вы предупреждаете кандидата в телефонном разговоре, что если вы не вызовете его в назначенное время, то это будет означать отказ, письмо-отказ не требуется. Если он не был отвергнут вами во время телефонного интервью и не предупрежден, то он должен получить письмо-отказ в случае, если его кандидатура оказалась неподходящей. Нежелательно сообщать причину отказа в письме, так как это может вызвать ненужные споры и судебные разбирательства. Вы просто пишите, что нашли более подходящего кандидата, а его координаты оставляете в своем банке данных на случай появления работы для него.

При анализе резюме обращается внимание на полноту сообщенных сведений, внешний вид, четкость изложения и аккуратность оформления, изменения мест работы и учебы, квалификацию, соответствие дат и т. д.

Собеседование.

Для достижения наибольшей эффективности процесса отбора рекомендуется проводить минимум два интервью перед принятием окончательного решения. Первое интервью проводится для предварительного отбора. Второе – для более глубокого изучения работника, оно должно проводиться другим сотрудником.

Первое интервью может занять примерно 30 минут времени. После него у вас должно быть время, чтобы сделать необходимые пометки и подытожить материал собеседования. Второе, более глубокое, занимает около 1 часа времени и более.

Собеседование позволяет составить первое впечатление о кандидате, проанализировать возможности для успешной деятельности и дать прогноз социально-психологических отношений в коллективе.

При проведении собеседования избегайте проявления личных антипатий и предрассудков, а так же не забывайте об имидже компании и помните, что собеседование – это своеобразный маркетинговый ход на рынке труда.

Каждому кандидату назначается свое время, и временной график проведения собеседования необходимо соблюдать – это подчеркивает имидж вашей организации. Не говорите слишком много, 80% времени должен говорить кандидат. Попытайтесь сформулировать свои вопросы так, чтобы кандидат не мог предугадать устраивающий вас ответ. Не делайте поспешных выводов, если вас что-то насторожило в ответах, – разберитесь, почему это произошло.

И слушайте внимательно кандидата, не позволяйте ему взять инициативу на себя.

Структура проведения собеседования.

1 этап. Начало. Установление контакта. Длительность этапа – 5 мин.

Во время проведения собеседования оценивается все – как кандидат постучался, открыл дверь, поздоровался, сел. Его подготовка к собеседованию – внешний вид, наличие необходимых документов, блокнота с ручкой. Надо постараться снять нервное напряжение, в котором он находится в силу определенной ситуации, поэтому первые вопросы должны быть простые, раскрепощающие и заданы доброжелательным тоном. Обращайтесь к кандидату по имени.

2 этап. Сбор данных. Вопросы кандидату. Длительность этапа при первичном интервью – 15 мин, при повторном – 30 и более. Ряд вопросов – в зависимости от уровня должности, на которую он претендует. Вопросы позволяют составить первое впечатление о кандидате, проанализировать

возможности для успешной деятельности и дать прогноз социально-психологических отношений в коллективе.

Избегайте закрытых вопросов. Задавайте вопросы, требующие развернутых ответов.

Используйте паузы. Посидите молча после того, как задали кандидату вопрос, дайте ему возможность подумать.

Заготовьте заранее список вопросов, которые зададите обязательно – это даст возможность сосредоточиться на ответах кандидата, а не на вопросах, которые надо задать, и вы возьмете ситуацию под контроль при максимально эффективном использовании времени.

3 этап. Информирование. Если по первому впечатлению кандидат вас устраивает, то на следующем этапе вы отвечаете на те вопросы, которые интересуют его, что тоже используется как материал для анализа качеств его личности. Длительность этапа – 5 мин при первичном собеседовании, 15 – при повторном. Отвечайте на все вопросы кандидате честно и четко. Если он уволится в первые три месяца после поступления на работу, то это произойдет в первую очередь потому, что у него имелась не та или неполная информация по важным для него вопросам. А это – лишние финансовые затраты для организации. Могут быть полезны буклеты для поступающих на работы, должностные инструкции, резюме о социальном пакете в компании.

4 этап. Завершение интервью и пост-собеседование. Длительность этапа – 5–10 мин. Когда собеседование закончено, вы благодарите собеседника и назначаете время, когда ему можно позвонить, чтобы узнать результаты, или сообщаете, когда вы позвоните сами. Если вы обещали позвонить, значит, это нужно сделать. Необходимо помнить, что любое собеседование – это возможность создания определенного имиджа для вашей организации на рынке.

В это время, когда собеседник уже расслабился и перестал себя контролировать, можно задать тот вопрос, на который вы не получили ответа, или прояснить то обстоятельство, которое осталось для вас невыясненным.

И помните, отбор хорошего кандидата при малом количестве претендентов маловероятен. Вы должны иметь 5–10 кандидатов. Чем больше, тем лучше.

Не допускайте, чтобы фактор времени влиял на принятие решений.

Тест

Методика многофакторного исследования личности Р. Кеттелла (№105) (16PF-опросник). В настоящее время различные формы 16PF-опросника являются наиболее популярным средством экспресс-диагностики личности. Они используются во всех ситуациях, когда необходимо знание индивидуально-психологических особенностей человека. Опросник диагностирует черты личности, которые Р. Б. Кеттелл называет конституционными факторами. Изучение динамических факторов – мотивов, потребностей, интересов, ценностей – требует применения других методов. Это необходимо

учитывать при интерпретации, так как реализация в поведении личностных черт и установок зависит от потребностей и характеристик ситуации.

Вам предлагается сокращенный вариант, который следует использовать в условиях дефицита времени. Он содержит 105 вопросов. Время обследования колеблется от 20 до 50 мин.

Ответы обсчитываются с помощью специального «ключа». Совпадение ответов «a» и «c» оценивается двумя баллами, совпадение ответа «b» – одним баллом. Исключением является фактор В – здесь любое совпадение ответа с «ключом» дает 1 балл. Сумма баллов по каждой выделенной группе вопросов дает в результате значение фактора. Таким образом, максимальная оценка по каждому фактору – 12 баллов, по фактору В – 8 баллов; минимальная – 0 баллов.

Инструкция. Перед Вами ряд вопросов, которые помогут определить некоторые свойства Вашей личности. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Приготовьтесь отвечать искренне и точно. Отвечая на каждый вопрос, Вы должны выбрать один из предлагаемых Вам ответов – тот, который в наибольшей степени соответствует Вашим взглядам, Вашему представлению о себе. В самом опроснике ничего не пишите и не подчеркивайте.

Вопросы часто будут сформулированы не так точно, как Вам хотелось бы. В таком случае, отвечая, старайтесь представить «среднюю», наиболее типичную ситуацию, которая соответствует смыслу вопроса, и на основе этого выбирайте ответ. Отвечать надо как можно точнее, но не слишком медленно, приблизительно на 5–6 вопросов за минуту. Вы должны затратить на все ответы не более 30 мин. Старайтесь не прибегать слишком часто к промежуточным ответам. Обязательно отвечайте на все вопросы подряд, ничего не пропуская.

Не старайтесь произвести хорошее впечатление своими ответами, они должны соответствовать действительности. В этом случае Вы сможете лучше узнать себя.

Вопросы

1. Я думаю, что моя память сейчас лучше, чем была раньше.

a) да b) трудно сказать c) нет

2. Я бы вполне мог жить один, вдали от людей.

a) да b) иногда c) нет

3. Если бы я сказал, что небо находится «внизу» и что зимой «жарко», я должен был бы назвать преступника:

a) бандитом b) святым c) тучей.

4. Когда я ложусь спать, я:

a) засыпаю быстро b) нечто среднее c) засыпаю с трудом

5. Если бы я вел машину по дороге, где много других автомобилей, я предпочел бы:

a) пропустить вперед большинство машин b) не знаю c) обогнать все идущие впереди машины

6. В компании я предоставляю другим шутить и рассказывать всякие истории.

a) да b) иногда c) нет

7. Мне важно, чтобы во всем, что меня окружает, не было беспорядка.

a) верно b) трудно сказать c) неверно

8 Большинство людей, с которыми я бываю в компаниях, несомненно, рады меня видеть.

a) да b) иногда c) нет

9. Я бы скорее занимался:

a) фехтованием и танцами b) затрудняюсь сказать c) борьбой и баскетболом

10. Меня забавляет, что то, что люди делают, совсем не похоже на то, что они потом рассказывают об этом.

a) да b) иногда c) нет

11. Читая о каком-либо происшествии, я интересуюсь всеми подробностями.

a) всегда b) иногда c) редко

12. Когда друзья подшучивают надо мной, я обычно смеюсь вместе со всеми и вовсе не обижаюсь.

a) верно b) не знаю c) неверно

13. Если мне кто-нибудь нагрубит, я могу быстро забыть об этом.

a) верно b) не знаю c) неверно

14. Мне больше нравится придумывать новые способы выполнении какой-либо работы, чем придерживаться испытанных приемов.

a) верно b) не знаю c) неверно

15. Когда я планирую что-нибудь, я предпочитаю делать это самостоятельно, без чьей-либо помощи.

a) верно b) иногда c) нет

16. Я думаю, что я менее чувствительный и легко возбуждаемый, чем большинство людей.

a) верно b) затрудняюсь ответить c) неверно

17. Меня раздражают люди, которые не могут быстро принимать решения.

a) верно b) не знаю c) неверно

Новый столбец

18. Иногда, хотя и кратковременно, у меня возникало чувство раздражения по отношению к моим родителям.

a) да b) не знаю c) нет

19. Я скорее раскрыл бы свои сокровенные мысли:

a) моим хорошим друзьям b) не знаю c) в своем дневнике

20. Я думаю, что слово, противоположное по смыслу противоположности слова «неточный» это:

a) небрежный b) тщательный c) приблизительный

21. У меня всегда хватает энергии, когда мне это необходимо.

a) да b) трудно сказать c) нет

22. Меня больше раздражают люди, которые:

a) своими грубыми шутками вгоняют людей в краску b) затрудняюсь ответить c) создают неудобства для меня, опаздывая на условленную встречу

23. Мне очень нравится приглашать гостей и развлекать их.

a) верно b) не знаю c) неверно

24. Я думаю, что:

a) не все надо делать одинаково тщательно b) затрудняюсь ответить c) любую работу следует выполнять тщательно, если Вы за нее взялись

25. Мне всегда приходится преодолевать смущение.

a) да b) возможно c) нет

26. Мои друзья чаще: .

a) советуются со мной b) делают то и другое поровну c) дают мне советы

27. Если приятель обманывает меня в мелочах, я скорее предпочитаю сделать вид, что не заметил этого, чем разоблачить его.

a) да b) иногда c) нет

28. Мне нравится друг:

a) интересы которого имеют деловой и практический характер b) не знаю

c) который отличается глубоко продуманными взглядами на жизнь

29. Я не могу равнодушно слушать, как другие люди высказывают идеи, противоположные тем, в которые я твердо верю.

a) верно b) затрудняюсь ответить c) неверно

29. Меня волнуют мои прошлые поступки и ошибки.

a) да b) не знаю c) нет

30. Если бы я одинаково хорошо умел и то и другое, то предпочел бы:

a) играть в шахматы b) трудно сказать c) играть в городки

32. Мне нравятся общительные, компанейские люди.

a) да b) не знаю c) нет

33. Я настолько осторожен и практичен, что со мной случается меньше неприятных неожиданностей, чем с другими людьми.

a) да b) трудно сказать c) нет

34. Я могу забыть о своих заботах и обязанностях, когда это необходимо.

a) да b) иногда c) нет

Новый столбец

35. Мне бывает трудно признать, что я неправ.

a) да b) иногда c) нет

36. На предприятии мне было бы интереснее:

a) работать с машинами и механизмами и участвовать в основном производстве b) трудно сказать c) беседовать с людьми, занимаясь общественной работой

37. Какое слово не связано с двумя другими:

a) кошка b) близко c) солнце

38. То, что в некоторой степени отвлекает мое внимание:

a) раздражает меня b) нечто среднее c) не беспокоит меня совершенно

39. Если бы у меня было много денег, то я:

a) позаботился бы о том, чтобы не вызывать к себе зависти b) не знаю c) жил бы, не стесняя себя ни в чем

40. Худшее наказание для меня:

a) тяжелая работа b) не знаю c) быть запертым в одиночестве

41. Люди должны больше, чем они делают это сейчас, требовать соблюдения законов морали.

a) да b) иногда c) нет

42. Мне говорили, что ребенком я был:

a) спокойным и любил оставаться один b) не знаю c) живым и подвижным

43. Мне нравилась бы практическая повседневная работа с различными установками и машинами.

a) да b) не знаю c) нет

44. Я думаю, что большинство свидетелей говорят правду, даже если это нелегко для них.

a) да b) трудно сказать c) нет

45. Иногда я не решаюсь проводить в жизнь свои идеи, потому что они кажутся мне неосуществимыми.

a) верно b) затрудняюсь ответить c) неверно

46. Я стараюсь смеяться над шутками не так громко, как это делает большинство людей.

a) верно b) не знаю c) неверно

47. Я никогда не чувствую себя таким несчастным, что хочется плакать.

a) верно b) не знаю c) неверно

48. В музыке я наслаждаюсь:

a) маршами в исполнении военных оркестров b) не знаю c) скрипичным соло

49. Я бы скорее предпочел провести два летних месяца:

a) в деревне с одним или двумя друзьями b) затрудняюсь сказать

c) возглавляя группу в туристском лагере

50. Усилия, затраченные на составление планов:

a) никогда не лишние b) трудно сказать c) не стоят этого

51 Необдуманные поступки и высказывания моих приятелей в мой адрес не обижают и не огорчают меня.

a) верно b) не знаю c) неверно

Новый столбец

52. Когда мне все удается, я нахожу эти дела легкими.

а) всегда b) иногда c) редко

53.Я предпочел бы скорее работать:

а) в учреждении, где мне пришлось бы руководить людьми и все время быть среди них b) затрудняюсь ответить c) архитектором, который в тихой комнате разрабатывает свой проект

54. Дом так относится к комнате, как дерево:

а) к лесу b) к растению c) к листу

55. То, что я делаю, у меня не получается:

а) редко b) иногда c) часто

56. В большинстве дел я

а) предпочитаю рискнуть b) не знаю c) предпочитаю действовать наверняка

57. Вероятно, некоторые люди считают, что я слишком много говорю.

а) скорее это так b) не знаю c) думаю, что нет

58. Мне больше нравится человек:

а) большого ума, будь он даже ненадежен и непостоянен b) трудно сказать c) со средними способностями, но зато умеющий противостоять всяким соблазнам

59. Я принимаю решения:

а) быстрее, чем многие люди b) не знаю c) медленнее, чем большинство людей

60. На меня большее впечатление производят:

а) мастерство и изящество b) трудно сказать c) сила и мощь

61. Я считаю, что я человек, склонный к сотрудничеству.

а) да b) нечто среднее c) нет

62. Мне больше нравится разговаривать с людьми не выражающими прямо свои мысли, чем с откровенными и прямолинейными.

а) да b) не знаю c) нет

63. Я предпочитаю:

а) решать вопросы, касающиеся лично меня, сам b) затрудняюсь ответить c) советоваться с моими друзьями

64. Если человек не отвечает сразу же после того, как я что-нибудь сказал ему, то я чувствую, что, должно быть, сказал какую-нибудь глупость.

а) верно b) не знаю c) неверно

65. В школьные годы я больше всего получил знаний:

а) на уроках b) трудно сказать c) читая книги

66. Я избегаю общественной работы и связанной с этим ответственности.

а) верно b) иногда c) неверно

67. Когда вопрос, который надо решить, очень труден и требует от меня много усилий, я стараюсь;

a) заняться другим вопросом b) затрудняюсь ответить c) еще раз попытаться решить этот вопрос

68. У меня возникают сильные эмоции: тревога, гнев, приступы смеха и т. д., казалось бы, без определенной причины.

a) да b) иногда c) нет

Новый столбец

69. Иногда я соображаю хуже, чем обычно.

a) верно b) не знаю c) неверно

70. Мне приятно сделать человеку одолжение, согласившись назначить встречу с ним на время, удобное для него, даже если это немного неудобно для меня.

a) да b) иногда c) нет

71. Я думаю, что правильное число, которое должно продолжить ряд 1, 2, 3, 6, 5 — будет:

a) 10 b) 5 c) 7

72. Иногда у меня бывают непродолжительные приступы тошноты и головокружения без определенной причины.

a) да b) не знаю c) нет

78. Я предпочитаю скорее отказаться от своего заказа, чем доставить официанту или официантке лишнее беспокойство.

a) да b) иногда c) нет

74. Я живу сегодняшним днем в большей степени, чем другие люди.

a) верно b) трудно сказать c) неверно

75. На вечеринке мне нравится:

a) принимать участие в интересной беседе b) затрудняюсь ответить c) смотреть, как люди отдыхают, и просто отдыхать самому

76. Я высказываю свое мнение независимо от того, сколько людей могут его услышать.

a) да b) иногда c) нет

77. Если бы я мог перенестись в прошлое, я бы больше хотел встретиться с:

a) Колумбом b) не знаю c) Пушкиным

78. Я вынужден удерживать себя от того, чтобы не улаживать чужие дела.

a) да b) иногда c) нет

79. Работая в магазине, я предпочел бы:

a) оформлять витрины b) не знаю c) быть кассиром

80. Если люди плохо обо мне думают, я не стараюсь переубедить их, а продолжаю поступать так, как считаю нужным.

a) да b) трудно сказать c) нет

81. Если я вижу, что мой старый друг холоден со мной и избегает меня, я обычно:

a) сразу же думаю: «У него плохое настроение» b) не знаю c) беспокоюсь о том, какой неверный поступок я совершил

82. Все несчастья происходят из-за людей:

a) которые стараются во все внести изменения, хотя уже существуют удовлетворительные способы решения этих вопросов b) не знаю c) которые отвергают новые, многообещающие предложения

83. Я получаю большое удовольствие, рассказывая местные новости.

a) да b) иногда c) нет

84. Аккуратные, требовательные люди не уживаются со мной.

a) верно b) иногда c) неверно

85. Мне кажется, что я менее раздражительный, чем большинство людей.

a) верно b) не знаю c) неверно

Новый столбец

86. Мне легче не считаться с другими людьми, чем им со мной.

a) верно b) иногда c) неверно

87. Бывает, что все утро я не хочу ни с кем разговаривать.

a) часто b) иногда c) никогда

88. Если стрелки часов встречаются ровно через каждые 65 минут, отмеренных по точным часам, то эти часы:

a) отстают b) идут правильно c) спешат

89. Мне бывает скучно:

a) часто b) иногда c) редко

90. Люди говорят, что мне нравится делать все своим оригинальным способом.

a) верно b) иногда c) неверно

91. Я считаю, что нужно избегать излишних волнений, потому что они утомительны.

a) да b) иногда c) нет

92. Дома, в свободное время, я:

a) болтаю и отдыхаю b) затрудняюсь ответить c) занимаюсь интересующими меня делами

93. Я робко и осторожно отношусь к завязыванию дружеских отношений с новыми людьми.

a) да b) иногда c) нет

94. Я считаю, что то, что люди говорят стихами, можно точно также выразить прозой.

a) да b) иногда c) нет

95. Я подозреваю, что люди, с которыми я нахожусь в дружеских отношениях, могут оказаться отнюдь не друзьями за моей спиной.

a) да, в большинстве случаев b) иногда c) нет, редко

96. Я думаю, что даже самые драматические события через год уже не оставляют в моей душе никаких следов.

a) да b) иногда c) нет

97. Я думаю, что было бы интереснее быть:

a) натуралистом и работать с растениями b) не знаю c) страховым агентом

98. Я подвержен беспричинному страху и отвращению по отношению к некоторым вещам, например, к определенным животным, местам и т. д.

a) да b) иногда c) нет

99. Я люблю размышлять о том, как можно было бы улучшить мир.

a) да b) трудно сказать c) нет

100. Я предпочитаю игры:

a) где надо играть в команде или иметь партнера b) не знаю

c) где каждый играет сам за себя

101. Ночью мне снятся фантастические или нелепые сны.

a) да b) иногда c) нет

102. Если я остаюсь в доме один, то через некоторое время я ощущаю тревогу и страх.

a) да b) иногда c) нет

Новый столбец

103. Я могу своим дружеским отношением ввести людей в заблуждение, хотя на самом деле они мне не нравятся.

a) да b) иногда c) нет

104. Какое слово не относится к двум другим?

a) думать b) видеть c) слышать

105. Если мать Марии является сестрой отца Александра, то кем является Александр по отношению к отцу Марии?

a) двоюродным братом b) племянником c) дядей

Интерпретация факторов

Фактор А – «замкнутость – общительность». При низких оценках человек характеризуется необщительностью, замкнутостью, безучастностью, некоторой ригидностью и излишней строгостью в оценке людей. Он скептически настроен, холоден по отношению к окружающим, любит быть в одиночестве, не имеет близких друзей, с которыми можно быть откровенным.

При высоких оценках человек открыт и добросердечен, общителен и добродушен. Ему свойственны естественность, непринужденность в поведении, внимательность, добросердечность в отношениях. Он охотно работает с другими, активен в устранении конфликтов, доверчив, не боится критики, испытывает яркие эмоции, живо откликается на любые события (фактор ориентирован на измерение общительности человека в малых группах).

Фактор В – «интеллект». При низких оценках человеку свойственны конкретность, некоторая ригидность мышления, может иметь место

функциональная дезорганизация мышления. При высоких оценках наблюдается абстрактность мышления, сообразительность и быстрая обучаемость. Существует некоторая связь с уровнем вербальной культуры и эрудицией.

Фактор C – «эмоциональная неустойчивость» – «эмоциональная устойчивость». При низких оценках выражены низкая толерантность по отношению к фрустрации, подверженность чувствам, переменчивость интересов, склонность к лабильности настроения, раздражительность, утомляемость, невротические симптомы, ипохондрия. При высоких оценках человек выдержанный, работоспособный, эмоционально зрелый, реалистически настроенный. Он лучше способен следовать требованиям группы, характеризуется постоянством интересов. У него отсутствует нервное утомление. В крайних случаях может иметь место эмоциональная ригидность и нечувствительность. По мнению некоторых исследователей, фактор связан с силой нервной системы, лабильностью и с преобладанием процесса торможения.

Фактор E – «подчиненность – доминантность». При низких оценках человек застенчив, склонен уступать дорогу другим. Он часто оказывается зависимым, берет вину на себя, тревожится о возможных своих ошибках. Ему свойственны тактичность, безропотность, почтительность, покорность до полной пассивности. При высоких оценках человек властный, независимый, самоуверенный, упрямый до агрессивности. Он независим в суждениях и поведении, свой образ мыслей склонен считать законом для себя и окружающих. В конфликтах обвиняет других, не признает власти и давления со стороны, предпочитает для себя авторитарный стиль руководства, но и борется за более высокий статус; конфликтный, своенравный.

Фактор F – «сдержанность – экспрессивность». При низких оценках человек характеризуется благоразумием, осторожностью, рассудительностью, молчаливостью. Ему свойственны склонность все усложнять, некоторая озабоченность, пессимистичность в восприятии действительности. Беспокоится о будущем, ожидает неудач. Окружающим он кажется скучным, вялым и чрезмерно чопорным. При высоких оценках человек жизнерадостен, импульсивен, беспечен, весел, разговорчив, подвижен. Энергичен, социальные контакты для него эмоционально значимы. Он экспансивен, искренен в отношениях между людьми. Эмоциональность, динамичность общения приводят к тому, что он часто становится лидером и энтузиастом групповой деятельности, верит в удачу. В целом оценка по этому фактору отражает эмоциональную окрашенность и динамичность общения.

Фактор G – «подверженность чувствам – высокая нормативность поведения». При низких оценках человек склонен к непостоянству, подвержен влиянию случая и обстоятельств. Не делает усилий по выполнению групповых требований и норм. Он характеризуется беспринципностью, неорганизованностью, безответственностью, гибкими установками по отношению принятым нормам. Свобода от влияния норм может приводить к

асоциальному поведению. При высоких оценках наблюдается осознанное соблюдение норм и правил поведения, настойчивость в достижении целей, точность, ответственность, деловая направленность. В целом фактор определяет, в какой мере различные нормы и запреты регулируют поведение и отношения человека.

Фактор H – «робость – смелость». При низких оценках человек застенчив, не уверен в своих силах, сдержан, робок, предпочитает находиться один. Большому обществу он предпочитает одного-двух действительных друзей. Отличается повышенной чувствительностью к опасности. При высоких оценках человеку свойственна социальная смелость, активность, готовность иметь дело с незнакомыми обстоятельствами и людьми. Он склонен к риску, держится свободно, раскованно. В целом фактор определяет реактивность на угрозу в социальных ситуациях и определяет степень активности в социальных контактах.

Фактор I – «жесткость – чувствительность». При низких оценках человеку свойственны мужественность, самоуверенность, рассудочность, реалистичность суждений, практичность, некоторая жесткость, суровость, черствость по отношению к окружающим. При высоких оценках наблюдается мягкость, уступчивость, зависимость, стремление к покровительству, склонность к романтизму, артистичность натуры, женственность, художественность восприятия мира. Можно говорить о развитой способности к эмпатии, сочувствию, сопереживанию и пониманию других людей.

Фактор L – «доверчивость – подозрительность». При низких оценках человек характеризуется откровенностью, доверчивостью, благожелательностью по отношению к другим людям, терпимостью, уживчивостью, человек свободен от зависти, легко ладит с людьми и хорошо работает в коллективе. При высоких оценках человек ревнивый, завистливый, характеризуется подозрительностью, ему свойственно большое самомнение. Его интересы обращены на самого себя, он обычно осторожен в своих поступках, эгоцентричен. В целом фактор говорит об эмоциональном отношении к людям.

Фактор M – «практичность – развитое воображение». При низких оценках человек практичный, добросовестный. Он ориентируется на внешнюю реальность и следует общепринятым нормам, ему свойственна некоторая ограниченность и излишняя внимательность к мелочам. При высокой оценке можно говорить о развитом воображении, ориентировании на свой внутренний мир, высоком творческом потенциале человека.

Фактор N – «прямолинейность – дипломатичность». При низких оценках человеку свойственна прямолинейность, наивность, естественность, непосредственность поведения. При высоких оценках человек характеризуется расчетливостью, проницательностью, разумным и сентиментальным подходом к событиям и окружающим людям.

Фактор O – «уверенность в себе – тревожность». При низких оценках человек безмятежен, хладнокровен, спокоен, уверен в себе. При высоких

оценках человеку свойственны тревожность, депрессивность, ранимость, впечатлительность.

Фактор Q – «консерватизм – радикализм». При низких оценках человек характеризуется консервативностью, устойчивостью по отношению к традиционным трудностям, он знает, во что должен верить, и, несмотря на несостоятельность каких-то принципов, не ищет новых, с сомнением относится к новым идеям, склонен к нравоучениям. Он противится переменам и мало интересуется аналитическими и интеллектуальными достижениями. При высоких оценках человек критически настроен, характеризуется наличием интеллектуальных интересов, реалистичностью мышления, стремится быть хорошо информированным. Более склонен к экспериментированию, быстро воспринимает новые неустоявшиеся взгляды и идеи, не доверяет авторитетам, на веру ничего не принимает.

Фактор Q2 – «конформизм – нонконформизм». При низких оценках человек зависим от группы, следит за общественным мнением, предпочитает и работать и принимать решения вместе с другими людьми, ориентируется на социальное одобрение. При этом у него зачастую отсутствует инициатива принятия решений. При высокой оценке человек предпочитает собственные мнения, независим, следует по выбранному им самим пути, сам принимает решения и сам действует, однако он не всегда доминантен, т. е. имея собственное мнение, он не стремится навязать его окружающим. Нельзя сказать, что он не любит людей, он просто не нуждается в их одобрении и поддержке.

Фактор Q3 – «низкий самоконтроль – высокий самоконтроль». При низких оценках наблюдается недисциплинированность, внутренняя конфликтность представлений о себе, человек не обеспокоен выполнением социальных требований. При высоких оценках – развитый самоконтроль, точность выполнения социальных требований. Человек следует своему представлению о себе, хорошо контролирует свои эмоции и поведение, доводит всякое дело до конца. Ему свойственна целенаправленность и интегрированность личности. В отличие от социальной нормативности поведения (фактор G) этот фактор измеряет уровень внутреннего контроля поведения.

Таблица 21

Ключ к расшифровке факторов

	a	b		c		a	b	c		a	b	c		a	b	c		a	b	c		a	b	c	
1	x	x			18		x	x	35		x	x	52	x	x		69		x	x	86		x	x	MD
2		x		x	19	x	x		36		x	x	53	x	x		70	x	x		87		x	x	A
3		x			20			x	37		x		54			x	71	x		x	88			x	B
4	x	x			21	x	x		38		x	x	55	x	x		72		x	x	89		x	x	C
5		x		x	22		x	x	39	x	x		56	x	x		73		x	x	90	x	x		E
6		x		x	23	x	x		40		x	x	57	x	x		74	x	x		91		x	x	F
7	x	x			24		x	x	41	x	x		58		x	x	75	x	x		92		x	x	G
8	x	x			25		x	x	42		x	x	59	x	x		76	x	x		93		x	x	H
9	x	x			26	x	x		43		x	x	60	x	x		77		x	x	94		x	x	I
10	x	x			27		x	x	44		x	x	61		x	x	78	x	x		95	x	x		L
11		x		x	28		x	x	45	x	x		62	x	x		79	x	x		96		x	x	M
12		x		x	29	x	x		46	x	x		63	x	x		80		x	x	97		x	x	N
13		x		X	30	x	x		47		x	x	64	x	x		81		x	x	98	x	x		O
14	x	x			31	x	x		48		x	x	65		x	x	82		x	x	99	x	x		Q1
15	x	x			32		x	x	49	x	x		66	x	x		83		x	x	100		x	x	Q2
16	x	x			33	x	x		50	x	x		67		x	x	84		x	x	101		x	x	Q3
17	x	x			34		x	x	51		x	x	68	x	x		85		x	x	102	x	x		Q4
																					103		x	x	MD
																					104	x			B
																					105		x		B

Фактор Q4 – «расслабленность – напряженность». При низких оценках человеку свойственны расслабленность, вялость, спокойствие, низкая мотивация, леность, излишняя удовлетворенность и невозмутимость. Высокая оценка свидетельствует о напряженности, фрустрированности, взвинченности, наличии возбуждения и беспокойства. Состояние фрустрации, в которой человек находится, представляет собой результат повышенной мотивации. Ему свойственно активное неудовлетворение стремлений.

Фактор MD – «адекватность самооценки». Чем выше оценка по этому фактору, тем в большей степени человеку свойственно завышать свои возможности и переоценивать себя.

На основе качественного и количественного анализа содержания личностных факторов и их взаимосвязей могут быть выделены следующие блоки факторов:

1) интеллектуальные особенности: факторы B, M, Q1 (максимум 32 балла);

2) эмоционально-волевые особенности: факторы C, G, I, O, Q3, Q4 (максимум 72, без O – максимум 60);

3) коммуникативные свойства и особенности межличностного взаимодействия: факторы A, H, F, E, Q2, N, L (максимум 84, без L – максимум 72).

ТЕМА 6. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
(круглый стол, дискуссия – 2 часа)
Управление по целям

Этапы оценки по целям:

1. Устанавливается перечень главных обязанностей работника, включающий его функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый срок (квартал, год).
2. Устанавливается сфера ответственности данного работника по этим целям. Для этого выбирается нескольких основных функций работника. Каждая функция конкретизируется в определенных экономических или других категориях (прибыль, издержки и т. д.).
3. По каждому показателю устанавливаются единицы измерения (проценты, дни, рубли), отражающие результаты деятельности (сокращение сроков, снижение брака, рост прибыли в процентах к предыдущем году).
4. По каждому показателю устанавливаются стандарты исполнения (минимальные, максимальные и промежуточные).
5. Реально достигнутые результаты соотносятся с принятыми стандартами и выводится оценочный балл.
6. Определяется суммарная оценка по всем показателям.

Таким образом, схему оценки по целям можно представить следующим образом: функции – обязанности – сфера ответственности – единица измерения по каждой единице сферы ответственности – система показателей результатов работы – стандарты исполнения – баллы.

Стандарты исполнения могут быть разбиты на несколько градаций: минимальный, средний и высокий уровень исполнения; неудовлетворительный, ниже среднего, средний, выше среднего, отличный и т .д. Для выбора показателей измерения уровня достижения целей могут быть использованы прямые показатели или относительные индексы, измеряемые в процентах.

Например, берем должность – продавец-консультант.

Функции: реализация товара и консультирование покупателей.

Обязанности: знание наличного ассортимента продукции, отчетность по проданной продукции, заказ новых объемов, консультирование потребителей по продаваемым товарам, ведение документации.

Сфера ответственности: объем реализованной продукции, правильность оформления документов на товар, качество обслуживания клиентов, количество и качество консультаций потребителей.

Таблица 22

Система показателей для оценки
результативности работы продавца-консультанта (месяц) пример

Показатель	Минимальный уровень исполнения		Средний уровень исполнения		Отличный уровень исполнения		Реальный результат продавца	
	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл
Объем реализованной продукции, млн. руб.	5–10	1	10–15	3	15–20	5	7	1
Количество консультаций в сутки	1–10	1	11–20	3	21–30 и более	5	15	3
Количество жалоб покупателей	3 и более	0	1-2	1	0	3	0	3
Количество нарушений оформления документации	2–3	1	1	3	0	5	0	5
Итого: Сидоров И.П.								12

По итоговому значению числа баллов определяется размер премии.

Тема 8. Мотивация персонала организации (практическое занятие – 2 часа)

Исходные данные и постановка задачи. Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение специалист? Проранжируйте.

Таблица 23

Исходные данные для проведения анализа

№	Ценностные ориентации
1	2
1	Хорошо зарабатывать
2	Получать отпуск в удобное время
3	Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях
4	Работать в дружном, сплоченном коллективе
5	Получить жилье или улучшить жилищные условия
1	2
6	Повышать свое профессиональное мастерство
7	Наиболее полно использовать способности и умения
8	Получать общественное признание за свои трудовые достижения
9	Активно участвовать в управлении производством
10	Иметь надежное рабочее место
11	Иметь власть и влияние (право принимать решения)
12	Возможность быстрого продвижения по службе
13	Соответствие интересов на работе и вне ее
14	Общение с интересными, знающими коллегами
15	Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей
16	Иметь хорошее обеспечение в старости

ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ
(круглый стол, дискуссия – 2 часа)

Практические ситуации

Ситуация 1.

Руководитель направляет двух работников в командировку, но один наотрез от этого отказывается, мотивируя плохими межличностными отношениями между ними.

Что говорит руководитель?

Ситуация 2.

Ваш сотрудник подал заявление об увольнении по собственному желанию. Когда Вы через два дня спрашиваете его об этом, он говорит: «Как раз с Вами я бы не хотел обсуждать этот вопрос».

Что Вы можете сказать?

Ситуация 3.

В возглавляемый Вами отдел принят новый сотрудник. Он добросовестно работает и со вкусом одевается. Сравнив себя с ним, Вы приходите к выводу, что Ваш внешний вид оставляет желать лучшего. А тут еще Ваши сотрудники начинают шутить по поводу Ваших брюк и покроя пиджака.

Как вести себя в этой ситуации?

Ситуация 4.

Каждый раз, когда Вы проводите оценку персонала, одна из Ваших сотрудниц припоминает все, даже мелочи, в то время как при распределении работ у нее всегда находятся отговорки. И на этот раз Вы даете ей задание, а она опять отнекивается и пытается переложить выполнение задания на чужие плечи.

Ваши действия?

Ситуация 5.

К Вам приходит сотрудник Вашего подразделения с жалобой на директора организации. Вы считаете, что Ваш сотрудник в чем-то прав. Что Вы ему скажете?

Ситуация 6.

Вы заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера, или по каким-то другим причинам, Вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает Вам перебраться в отдельный кабинет, но это будет затруднять Вашу работу, так как Вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как Вы поступите?

Ситуация 7.

Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее.

Посетителей устраивает ассортимент; посетители довольны качеством приготовленной пищи; но посетители не хотели бы приходить в это кафе в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу. Работники грубо разговаривают между собой, ругаются, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу. Какие действия должен произвести директор кафе для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

Ситуация 8.

Коллега, с которым Вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время находится совсем «не в форме». Его ошибки множатся. Некоторое время без лишних слов Вы исправляете их сами. Наконец Ваше терпение кончается.

Вы говорите: …

Ситуация 9.

На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее других работниц. Несмотря на старания, она не может пока работать так, как остальные члены бригады, и задерживает передачу деталей. Работники стали нервничать, в бригаде начались ссоры.

Что должен предпринять мастер?

Ситуация 10.

Ваша секретарша довольно часто опаздывает на работу и каждый раз объясняет это достаточно уважительными причинами. Она хорошо и ответственно выполняет все поручения, но из-за ее опозданий Вы не всегда вовремя успеваете начать выполнение Ваших дел. Вам бы не хотелось ее выполнять, но сегодня все повторилось снова.

Вы говорите: ...

Ситуация 11.

В приемной директора три посетителя пожилого возраста уже достаточно долго ждут разрешения войти. На часах 18.00. Директор очень занят. Еще через 20 мин приезжает руководитель другого производственного объединения и заходит в кабинет. Через 30 мин директор выходит извиниться перед посетителями. Самый пожилой указывает на табличку: «Прием по личным вопросам с 17.30 до 18.30».

Как Вы поступите на месте директора?

Ситуация 12.

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением вашего ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения:

а) не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупреждая его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;

г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 13.

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

а) Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и дам распоряжение о перераспределении заданий между ними.

б) Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

в) Попрошу членов коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с коллегами, затем приму решение.

г) Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 14.

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо ее выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что он перепоручил задание другому сотруднику, в результате чего оно не было выполнено в срок.

Вы вызываете к себе в кабинет первого работника и говорите:…

Ситуация 15.

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему по-своему. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего.

Вы говорите: …

Ситуация 16.

Руководитель дает задание подчиненному приобрести оборудование определенной марки. Подчиненный пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения.

Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается и оборудование ломается. Руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи.

Что Вы скажете на месте подчиненного?

Ситуация 17.

Вы руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поставил на нее работать молодого перспективного специалиста. Но эта машина ранее была обещана пожилому опытному водителю, которого такое решение очень возмутило. Он поставил Вас перед выбором: или ему отдают машину, или он увольняется. Ваши действия?

Ситуация 18.

Один из Ваших сотрудников говорит Вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором Вы мне сейчас говорили, то могу сказать – Вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться»?

Вы говорите: …

Ситуация 19.

В строительной организации диспетчер предоставил водителю грузовой машины не те документы, и водитель уехал за товаром со старыми данными. Диспетчер дозвонился до склада только тогда, когда машина была уже загружена. Водитель не стал слушать диспетчера и перезагружать машину. Нужные материалы на объект не были доставлены вовремя. Кто виноват и какое наказание применить?

Ситуация 20.

Вы руководитель организации. Вы дали задание старшему менеджеру. Он его выполнил, но Вы знаете, что его делал младший менеджер. Старший менеджер в связи с успешным решением проблемы просит поощрения. Как Вы поступите? Что Вы ему скажете?

Ситуация 21.

На участке допущен брак. Неизвестно, кто его допустил. Мастер заявил, что если к концу смены не будет установлен виновник, то весь участок лишится премии. Один из рабочих признал свою вину и был наказан соответствующим распоряжением.

Однако через два дня к мастеру пришел другой рабочий и признался, что брак был допущен им.

Какие действия можно предпринять на месте мастера?

Ситуация 22.

Произошла поломка оборудования. Для ее устранения потребовалось бы много времени. Один рабочий быстро устранил неисправность, но при этом он рисковал жизнью. Весь цех восторгался его поступком.

Начальник цеха, когда узнал о случившемся, поощрил рабочего, а мастера отстранил от работы.

Как бы Вы поступили на месте начальника цеха?

Ситуация 23.

Вы проводите обсуждение итогов года с Вашим работником, результаты работы которого достаточно высоки. Сотрудник, ссылаясь на это, говорит о повышении зарплаты. Вы знаете, что на текущее время на это отсутствуют средства.

Вы говорите: …

Ситуация 24.

Работник попросил у начальника отпуск на 4 дня в связи с бракосочетанием. объяснив это тем, что другому рабочему в аналогичном случае начальник дал столько же дней. Начальник предоставил 3 дня в соответствии с законодательством. Рабочий самовольно прибавил еще день.

Как бы вы отреагировали на поступок рабочего?

Ситуация 25.

Один из Ваших подчиненных опаздывает на работу в третий раз за последние три недели. Раньше Вы не говорили с ним об этом, надеясь, что это были исключения, которые не повторятся.

На бегу он сталкивается с Вами.

Вы говорите: …

Ситуация 26.

Подчиненный второй раз не выполнил задания в срок, хотя обещал, что этого больше не повторится.

Как Вам поступить?

а) дождаться выполнения задания, а потом строго поговорить наедине, предупредив в последний раз;

б) не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах подобного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв, лишив премии;

в) посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, насчет того, как поступить с провинившимся;

г) вынести вопрос о недисциплинированности сотрудника на собрание коллектива;

д) не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль над ним.

Ситуация 27.

Ваш подчиненный является ценным работником и одновременно другом семьи. Поэтому на работе он допускает фамильярное отношение с Вами, что снижает Ваш авторитет как руководителя.

Нужно объясниться. Вы говорите: ...

Ситуация 28.

Один из Ваших подчиненных пришел утром на работу невыспавшийся и с кругами под глазами и. Ему надо сегодня обязательно выполнить срочное и важное задание. Вы видите, что он плохо себя чувствует.

Вы говорите: **...**

Ситуация 29.

Ваша секретарша говорит Вам: «Вчера Вы попросили меня срочно напечатать этот доклад после окончания рабочего дня. Мне пришлось ради этой работы отказаться от назначенной встречи. И теперь Вы разговариваете со мной таким тоном из-за нескольких опечаток?»

Вы говорите: …

Ситуация 30.

Обеденный перерыв. Сотрудница вошла в кабинет начальника отдела и попросила разрешения позвонить по телефону. Беседа личного характера. Начальник отдела ждет звонка по служебным вопросам, а телефон все занят.

Как бы Вы поступили на его месте?

Ситуация 31.

Вот уже несколько месяцев Вы являетесь новым руководителем отдела. Один из сотрудников говорит Вам: «Я, конечно, не хочу критиковать, но наш прежний начальник умел найти подход к своим сотрудникам».

Вы говорите: …

Ситуация 31.

Вы недавно стали руководителем отдела и дали распоряжение переделать отчет работнику, так как нашли в нем много ошибок и неточностей и боитесь, что ошибки есть и в других местах, где Вы их не заметили. Подчиненный Вам отвечает: «Я уже давно работаю в этой должности и не было случая, чтобы я переделывал отчет. Вы первый, кто этого требует. Возможно, в отчете есть неточности, которые можно быстро исправить. Но переделывать все? Не вижу в этом смысла».

Вы говорите: …

Ситуация 32.

Подчиненный игнорирует Ваши указания и советы, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Как Вы будете поступать?

а) разобравшись в причинах упорства и видя их несостоятельность, примените административные меры наказания;

б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор и найти общий язык с ним, после чего настроить его на деловой контакт;

в) поговорите с активом отдела – пусть обратят внимание на его поведение и применят меры общественного воздействия;

г) постараюсь разобраться в том, не делаю ли я ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

ТЕМА 10. РУКОВОДИТЕЛЬ КАК СУБЪЕКТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
(семинарское занятие – 2 часа)

Исследования показали, что половину всего времени руководителя занимает работа, которую гораздо эффективнее выполнили бы секретари. А другие задачи, занимающие 40% времени, следовало бы передать коллегам или подчиненным.

Шесть задач, которые никогда нельзя перепоручать:

1) планирование основного проекта;
2) подбор команды исполнителей этого проекта;
3) контроль за работой команды;
4) стимулирование членов команды;
5) оценка членов команды;
6) вознаграждение членов команды.

Необходимо делегировать:

1) работу, для квалифицированного выполнения которой Вам не хватает знаний и ее может выполнить специалист;

2) задания, способствующие профессиональному росту подчиненных;

3) работу, которую может выполнить более низкооплачиваемый сотрудник.

Как эффективно делегировать

Делегируйте полномочия подходящему человеку.

Люди бывают подходящими или неподходящими не к работе вообще, а только по отношению к конкретному заданию, так как им может не хватать опыта, мотивации, произошло стрессовое событие, расстройство, разочарование и т. д.

Если для выполнения работы существует несколько возможных кандидатов, то надо оценить их компетенцию и мотивацию по шкале: средняя, низкая, высокая – по этим двум позициям.

Если не хватает умения или мотивации, вы должны обеспечить подробный инструктаж, сохраняя при этом взвешенную эмоциональную позицию.

При передаче задания вы должны быть последовательны, особенно если имеете дело с людьми, чьи уровни и компетенции и мотивации оцениваете, как низкие при этом сохраняя профессиональную дистанцию.

Когда подчиненный станет достаточно зрелым и его мотивация увеличится, Вы сможете оказывать ему большую эмоциональную поддержку и сильнее подбадривать его. Теперь вдобавок к инструкциям, что надо сделать, Вы должны вдохновить его на выполнение этого задания, объяснить, почему его надо сделать.

Не следует оказывать слишком большую поддержку или считать, что подчиненный более опытен и осведомлен, чем это есть на самом деле.

Способ передачи работы компетентным и имеющим высокую мотивацию подчиненным должен быть более утонченным. Когда уровень компетентности и мотивации подчиненного становится равным Вашему, надо ему позволить брать на себя полную ответственность за задание. Не вмешивайтесь, кроме тех случаев, когда что-то явно идет не так.

Основное правило с ростом зрелости подчиненного:

– уменьшаются контакты, непосредственно связанные с заданием,

– расширяется общение, налаживаются взаимоотношения.

Ясно излагайте свои инструкции.

1. Правильно выберите человека (не отрывайте занятого, должно быть соответствие качеств индивидуума требованиям задания).

2. Точно определите задачу. Установите рамки поручаемой задачи. Удостоверьтесь, что Вы сами полностью понимаете все, что в данном случае необходимо.

3. Вы должны предоставить следующую информацию: факты, касающиеся работы, сравнительную значимость задания, допустимую свободу.

4. Никогда не считайте, что другой человек понял Вас, пока он не повторит Вам все Вашими же словами.

5. Сосредоточьтесь на следующих ключевых психологических аспектах: поощрение, заверение (дайте ясно понять, что в любую минуту вы будете готовы посоветовать или оказать помощь), или скажите, к кому можно обратиться за помощью).

Контролируйте ход выполнения задания. Остерегайтесь обратного делегирования.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ
Умения и навыки руководителя

Определите свой уровень компетенции в настоящее время от 1 до 10 по каждому из перечисленных ниже навыков.

Если Вы поставите данные значения на шкале и соедините все цифры, то Вы получите графический профиль Ваших достоинств и недостатков в организации времени.

Сумму запишите в 1 клеточке.

Рассмотрите те навыки, по которым Вы себе поставили низкий балл, и подумайте, как их можно развить, изменив Ваши нынешние позиции и методы работы.

Впишите во вторую клеточку результат, к которому Вы стремитесь, исходя из 10-бальной системы.

Таблица 24

Модель оценки качеств руководителя

Требуемые руководителю навыки	Реальный результат	Желаемый результат
Самодисциплина		
Определение своих результативных областей		
Постановка целей		
Контроль перерывов в работе		
Планирование и определение приоритетов		
Соблюдение сроков		
Организация совещаний		
Сосредоточенность и концентрация		
Делегирование		
Налаженные методы работы		

III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ СЛУШАТЕЛЕЙ

ТРЕБОВАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целями самостоятельной работы являются:

самостоятельное освоение знаний по предлагаемым темам;

активизация учебно-познавательной деятельности обучающихся;

формирование у обучающихся профессиональных умений и навыков путем самостоятельного приобретения и обобщения знаний;

формирование у обучающихся умений и навыков самостоятельного применения знаний на практике;

овладение опытом творческой исследовательской деятельности;

саморазвитие и самосовершенствование.

Самостоятельная работа слушателей способствует развитию ответственности, организованности, навыков творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Самостоятельная работа выполняется в учебный период прохождения дисциплины в пределах часов, отведенных на самостоятельное изучение предмета.

Форма выполнения задания определяется преподавателем.

Самостоятельная работа позволяет слушателям закрепить, углубить и расширить знания теоретического материала, полученного на лекциях, а также путем самостоятельного изучения научных источников.

Для выполнения самостоятельной работы слушателям необходимо изучить и проанализировать предложенную к темам литературу. При этом необходимо продемонстрировать умение работать с литературой, умение структурировать материал по теме, самостоятельное видение и отношение к раскрываемой теме.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Д.Карнеги – советы по деловому общению.
2. Советы по управлению Николло Макиавелли.
3. Тактика ведения переговоров в Японии.
4. Ли Якокка – практические советы менеджерам.
5. Джек Уэлч и «Дженерал Электрик»
6. Культура ведения полемики.
7. Имидж деловой женщины.
8. Приемы работы с информацией.
9. Стрессы и борьба с ними.
10. Самоменеджмент.
11. Работоспособность руководителя – как ее поддержать.
12. Критика подчиненных.
13. Каким должно быть наказание.
14. Поощрение за высокопрофессиональную деятельность.
15. Хороший исполнитель и «генератор идей» в подчинении
16. Корпоративная культура
17. Узкий специалист в своей области и специалист с более общим образованием.
18. Обучение подчиненных, способы и методы.
19. Внедрение инноваций на производстве.
20. Переговоры. Выгода или отношения.
21. Построение карьеры.
22. Особенности ведения бизнеса на современном этапе.
23. Основные черты наиболее успешных корпораций на рынке.
24. Проблемы СУП в Республике Беларусь.
25. Персонал-технологии.
26. Содержание понятия “персонал”.
27. Сущность кадровой политики.
28. Высвобождение персонала. Аутплейсмент.
29. Мониторинг кадров.
30. Компетентностный подход к управлению персоналом в организации.
31. Тарификация работ.
32. Процесс мотивации и его роль в системе управления персоналом.
33. Маркетинг персонала.
34. Лизинг персонала.
35. Кадровый резерв.

ТРЕБОВАНИЯ К РЕФЕРАТУ

Для лучшего усвоения материала по дисциплине «Кадровый менеджмент» рекомендуется подготовить реферат, который представляет собой самостоятельную работу слущателя, выполненную на основе анализа литературных источников, анализа проблемы на конкретном предприятии.

Общий объем реферата 15–25 страниц.

Структура реферата:

- титульный лист;
- содержание;
- введение (1 страница);
- основная часть
- выводы (1 страница).

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ

1. Эволюция управления персоналом. Управление персоналом как специальная функция менеджмента организации.
2. Современные концепции управления персоналом. Особенности формирования концепции управления персоналом в Республике Беларусь.
3. Понятие и сущность управления персоналом. Модель управления человеческими ресурсами.
4. Система управления персоналом: понятие, цели, задачи, требования, элементы.
5. Принципы, методы и эффективность системы управления персоналом.
6. Роль кадровой службы в общей системе управления организацией и основные направления ее деятельности. Механизм взаимодействия кадровой службы и подразделений организации.
7. Состав и структура персонала организации.
8. Кадровое планирование: сущность, основные подходы. Виды планов по персоналу.
9. Стратегия управления персоналом.
10. Кадровое планирование на основе маркетингового подхода.
11. Формы и организация привлечения заемного персонала.
12. Подбор и отбор персонала как важнейшие персонал-технологии. Компетентностный подход в современных персонал-технологиях подбора и отбора персонала.
13. Разработка исходной информации для отбора и найма персонала.
14. Выбор источника набора персонала и реклама вакансий.
15. Первичный отбор персонала.
16. Методы оценки при отборе персонала: состав, характеристика, возможности и ограничения, критерии выбора.

17. Интервьюирование (отборочное собеседование) как метод отбора персонала.

18. Процедура проведения отборочного собеседования.

19. Современные методы поиска и подбора персонала.

20. Сущность и управление трудовой адаптацией персонала.

21. Деловая оценка персонала: сущность, назначение, условия эффективности, этапы, формы.

22. Методические аспекты деловой оценки персонала.

23. Процедура аттестации персонала. Регламентация деловой оценки персонала.

24. Профессиональное развитие персонала в системе персонального менеджмента: сущность, цель, значение, подходы, формы.

25. Формы и методы профессионального обучения персонала.

26. Формы электронного обучения. Корпоративный портал знаний.

27. Повышение квалификации персонала как образовательный процесс.

28. Профессиональная переподготовка персонала.

29. Управление развитием деловой карьеры.

30. Формирование кадрового резерва.

31. Понятие и роль мотивации трудовой деятельности персонала организации.

32. Стимулирование труда персонала организации и инструменты его практической реализации.

33. Содержательные теории мотивации.

34. Процессуальные теории мотивации.

35. Модель современной комплексной системы мотивации трудовой деятельности персонала организации.

36. Административные методы управления персоналом в системе мотивации трудовой деятельности.

37. Экономические методы мотивации.

38. Современные тенденции в области оплаты труда и формы их реализации.

39. Социально-экономические методы мотивации и инструменты их практической реализации. Формирование социальной политики организации.

40. Социально-психологические методы мотивации и инструменты их практической реализации.

41. Формирование социальной политики организации. Социальное партнерство.

42. Концепция партисипативного управления и солидарность.

43. Управленческий труд и его особенности.

44. Портрет и роли современного руководителя.

45. Стиль руководства: понятие, характеристика по К.Левину.

46. Управленческая решетка ГРИД.

47. Тайм-менеджмент в деятельности руководителя.

48. Конфликты в организациях: понятие, признаки, основные стадии, механизм, виды и типы.

49. Конфликты в организациях: причины, последствия, методы управления.

50. Стресс на рабочем месте и способы его преодоления.

IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

ПЕРЕЧЕНЬ НЕОБХОДИМЫХ УЧЕБНЫХ ИЗДАНИЙ

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие для высших учебных заведений по специальностям "Менеджмент организации" и "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Государственный университет управления. – Издание, 2-е, стереотип. – М. : КноРус, 2024. – 360 с.

2. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., переработанное и дополненное. – М. : Юрайт, 2023. - 467 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

3. Алавердов, А. Д. Управление персоналом : учебник / А. Д. Алавердов. – М. : Синергия, 2019. – 192 с.

4. Волков, А. С. Профессиональная оценка персонала – современный взгляд. Методы психологии и психофизиологии в создании и проведении эффективных процедур оценки, аттестации или отбора персонала / А. С. Волков. – СПб. : Питер, 2021. – 345 с

5. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом : практ. пособие / Д. И. Глик. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.

6. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников. – М. : Изд-во Юрайт, 2021. – 270 с.

7. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. – М. : Юрайт, 2020. – 249 с.

8. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – М. : Дашков и Ко, 2019. – 208 с.

9. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – М. : Изд-во Юрайт, 2021. – 168 с.

10. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, Л. Н. Кибанова – М. : КноРус, 2021. – 360 с.

11. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учеб. пособие / М. А. Коргова. –М. : Изд-во Юрайт, 2020. – 414 с.

12. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практ. пособие / Р. Е. Мансуров. – М. : Юрайт, 2019. – 384 с.

13. Митрахович, О. А. Управление персоналом и кадровая безопасность : учеб. пособие / О. А. Митрахович, Н. В. Азарёнок, В. Н. Кивайко. – Минск : Акад. управления при Президенте Респ. Беларусь, 2020. – 236 с.

14. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом : учебник / Е. А. Митрофанова, Л. В. Ивановская, А. Я. Кибанов. – М. : РИОР, 2019. – 288 с.

15. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – М. : Изд-во Юрайт, 2021. – 575 с.

16. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник / В. П. Пугачев. – М. : Юрайт, 2019. – 402 с.

17. Семенова, В. В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учеб. пособие / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – М. : Дашков и Ко, 2020. – 84 с.

18. Сотникова, С. И. Управление персоналом организации: современные технологии : учебник / С. И. Сотникова, Н. Н. Абакумова, Е. В. Маслов. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 513 с.

19. Тебекин, А. В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А. В. Тебекин. – М. : КноРус, 2020. – 720 с.

20. Шапиро, С. А. Практические аспекты работы с персоналом : учеб. пособие / С. А. Шапиро, О. В. Баландина. . – М. : АТиСО, 2021. – 174 с.