

20804



ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие



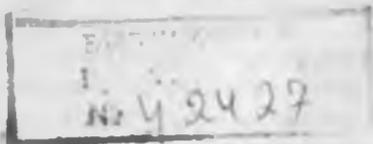
Ташкент – 2000

63.01
М-50
МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие



Ташкент – 2000

ББК 65.01

М-50

Авторский коллектив:

д.э.н., проф. К.Х. Абдурахманов (руководитель), д.э.н., проф. В.П. Белянский, к.э.н., доц. Б.Н. Герасимов, д.т.н., проф. В.В. Морозов, к.э.н., доц. Б.Ч. Муртазаев, д.э.н., проф. Ю.Г. Одегов, преп. Г.В. Сафронова, к.э.н., доц. Т.А. Шарифуллина.

Рецензенты:

Заведующий кафедрой ТГЭУ, доктор экономических наук, профессор Ш.Н. Зайнутдинов, проректор ТГТУ, доктор экономических наук, профессор М.Л. Турсунходжаев.

Основы управления персоналом организации - Учебное пособие. /Под ред. К.Х. Абдурахманова. – Ташкент : изд. ТГЭУ, 2000. - 185 с.

В учебном пособии рассматриваются теоретико-методологические и практические проблемы управления персоналом и опыт их решения в постсоциалистическом пространстве. Дано описание механизмов социального рыночного хозяйства, функций менеджмента.

Изложение материала отличает комплексный подход к выявлению взаимосвязей между процессами и явлениями социальной сферы.

Предназначено для студентов экономических вузов и факультетов; будет полезно в практической работе предпринимателям, менеджерам, маркетологам.

06020000

Т

ОБ 4(03)-99

© - Ташкентский государственный
экономический университет, 2000

ВВЕДЕНИЕ

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах, основными, наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

В условиях становления рыночной экономики в постсоциалистических государствах особую актуальность приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любой организации. Исходя из этого в процессе реализации экономической реформы важное значение придается повышению уровня работы с персоналом, постановке этой работы на прочный научный фундамент.

Результаты деятельности многих организаций и накопленный опыт их работы с персоналом показывают, что формирование сплоченных коллективов и рост потенциала выступают решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции.

Проблемы в области кадрового менеджмента и повседневная работа с персоналом, по мнению специалистов, в ближайшее время будут постоянно находиться в центре внимания руководства. В будущем предполагается, что вопросы содержания и заинтересованности работников приобретут даже большее значение, чем вопросы материальной заинтересованности.

Инновационные процессы в применении к организационному развитию — это сложные процессы, сопряженные с опасностью социальных кризисов в коллективе, хотя зачастую они бывают вызваны конфликтами и психологическими перегрузками. Специфика нововведений в кадровых вопросах связана, прежде всего, с личностными

факторами. У всех людей различная адаптационная способность, своя пирамида потребностей, ценностей и ожиданий факторов, а любое нововведение имеет отвлеченный от конкретной личности характер. Поэтому любое нововведение должно основываться на предварительном исследовании как организации, так и составляющих ее людей.

Рыночная ориентация способствует улучшению социально-психологического климата в организациях, повышению сплоченности и мобильности коллективов, созданию и развитию инновационного потенциала специалистов и руководителей.

Предлагаемое учебное пособие по своему построению и содержанию, возможно, не во всем соответствует традиционным представлениям об учебной литературе. Отдельные его части имеют в большей степени научный, нежели учебный характер. Надеемся, что это не помешает усвоению материала студентами.

Авторы расценивают свой труд как попытку создания учебного пособия по учебной дисциплине "Управление персоналом организации", включенной в программу Высшей школы. Работа в этом направлении будет продолжаться и авторы будут признательны всем читателям, которые выскажут свои мнения и пришлют замечания по адресу: 700003, Узбекистан, Ташкент, ул. проспект Узбекистанский, 49, ТГЭУ, кафедра экономики и социологии труда.

1.1. Организация

Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование **менеджмента**.

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;

наличие, по крайней мере, одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, получим важное определение.

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Приведенное выше определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации наличествуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации очень важны.

Таким образом, когда употребляется слово организация, подразумевается формальная организация.

Из определения следует, что организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами. Но формальное управление редко взаимодействует с организациями, имеющими только одну цель. Менеджмент - это управление сложными организациями. Сложные организации обладают набором взаимосвязанных целей.

Пример: “Макдоналдс” является организацией, состоящей из 7 с лишним тысяч самостоятельных предприятий, работа которых обеспечивается поддержкой большого числа организаций,

факторами. У всех людей различная адаптационная способность, своя пирамида потребностей, ценностей и ожиданий факторов, а любое нововведение имеет отвлеченный от конкретной личности характер. Поэтому любое нововведение должно основываться на предварительном исследовании как организации, так и составляющих ее людей.

Рыночная ориентация способствует улучшению социально-психологического климата в организациях, повышению сплоченности и мобильности коллективов, созданию и развитию инновационного потенциала специалистов и руководителей.

Предлагаемое учебное пособие по своему построению и содержанию, возможно, не во всем соответствует традиционным представлениям об учебной литературе. Отдельные его части имеют в большей степени научный, нежели учебный характер. Надеемся, что это не помешает усвоению материала студентами.

Авторы расценивают свой труд как попытку создания учебного пособия по учебной дисциплине "Управление персоналом организации", включенной в программу Высшей школы. Работа в этом направлении будет продолжаться и авторы будут признательны всем читателям, которые выскажут свои мнения и пришлют замечания по адресу: 700003, Узбекистан, Ташкент, ул. проспект Узбекистанский, 49, ТГЭУ, кафедра экономики и социологии труда.

1.1. Организация

Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование *менеджмента*.

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;

наличие, по крайней мере, одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, получим важное определение.

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Приведенное выше определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации наличествуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации очень важны.

Таким образом, когда употребляется слово организация, подразумевается формальная организация.

Из определения следует, что организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами. Но формальное управление редко взаимодействует с организациями, имеющими только одну цель. Менеджмент - это управление сложными организациями. Сложные организации обладают набором взаимосвязанных целей.

Пример: "Макдоналдс" является организацией, состоящей из 7 с лишним тысяч самостоятельных предприятий, работа которых обеспечивается поддержкой большого числа организаций,

факторами. У всех людей различная адаптационная способность, своя пирамида потребностей, ценностей и ожиданий факторов, а любое нововведение имеет отвлеченный от конкретной личности характер. Поэтому любое нововведение должно основываться на предварительном исследовании как организации, так и составляющих ее людей.

Рыночная ориентация способствует улучшению социально-психологического климата в организациях, повышению сплоченности и мобильности коллективов, созданию и развитию инновационного потенциала специалистов и руководителей.

Предлагаемое учебное пособие по своему построению и содержанию, возможно, не во всем соответствует традиционным представлениям об учебной литературе. Отдельные его части имеют в большей степени научный, нежели учебный характер. Надеемся, что это не помешает усвоению материала студентами.

Авторы расценивают свой труд как попытку создания учебного пособия по учебной дисциплине "Управление персоналом организации", включенной в программу Высшей школы. Работа в этом направлении будет продолжаться и авторы будут признательны всем читателям, которые выскажут свои мнения и пришлют замечания по адресу: 700003, Узбекистан, Ташкент, ул. проспект Узбекистанский, 49, ТГЭУ, кафедра экономики и социологии труда.

1.1. Организация

Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента.

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;

наличие, по крайней мере, одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, получим важное определение.

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Приведенное выше определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации наличествуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации очень важны.

Таким образом, когда употребляется слово организация, подразумевается формальная организация.

Из определения следует, что организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами. Но формальное управление редко взаимодействует с организациями, имеющими только одну цель. Менеджмент - это управление сложными организациями. Сложные организации обладают набором взаимосвязанных целей.

Пример: “Макдоналдс” является организацией, состоящей из 7 с лишним тысяч самостоятельных предприятий, работа которых обеспечивается поддержкой большого числа организаций,

И “Макдоналдс” не добьется никакого успеха, пытаясь помешать федеральному правительству поднять минимальную заработную плату, что увеличит затраты на рабочую силу на много миллионов долларов в год.

С каждым годом руководству приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды, которые принимают поистине глобальный характер. Чтобы добиться успеха, фирмам приходится конкурировать на иностранных рынках и противостоять конкуренции иностранных компаний у себя на родине. Это требует понимания целой новой области юриспруденции, осознания новых культурных ценностей. Например, на японский рынок проникли и успешно действуют там лишь очень немногие американские компании, такие как “Кока-Кола” и “Макдоналдс”. А ведь на американском рынке электроники и автомобилей успешно действует большое число японских фирм.

Горизонтальное разделение труда. Вероятно, самой очевидной характеристикой организации является *разделение труда*. Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой.

Например, организация из двух человек, имеющая цель пройти на судне до места, отдаленного на 10 км, может разделить работу так, чтобы один во время путешествия управлял парусами, а другой был у руля. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется *горизонтальным разделением труда*. Разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно. Разбив работу по приготовлению и подаче еды клиентам между 12 работниками, как это обычно делается у “Макдоналдса”, можно обслуживать в сотни раз больше людей в день, чем в традиционных маленьких ресторанчиках с одним поваром и несколькими официантами.

В очень малых организациях горизонтальное разделение труда может не прослеживаться достаточно четко. Владельцы, которые являются одновременно и управляющими маленьких ресторанов, могут поочередно то готовить еду, то обслуживать посетителей. Но большинство сложных организаций имеет горизонтальное разделение, так что можно четко проследить их функции и цели деятельности.

Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии, например, могут служить производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы организация добилась поставленных целей.

Подразделения. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются *отделами* или *службами*, но существуют также и многочисленные другие названия. “Макдоналдс” имеет специальные подразделения для каждой основной функции организации - отделы маркетинга, закупок, недвижимой собственности и т.д. Эти подразделения у “Макдоналдса” имеют свои собственные, более мелкие, более конкретные подразделения. “Макдоналдс”, например, являясь такой крупной и широко разветвленной организацией, формирует подразделения как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности.

Отдел недвижимой собственности разделяется на *подотделы* - выбора размещения новых мест предприятий, управления имеющейся собственностью, а в каждом из этих подотделов имеются *группы* по географическим зонам.

Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно координируется и направляется для достижения общей цели. Таким образом, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно.

Вертикальное разделение труда. В организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая - это горизонтальное разделение труда. Второе, называемое *вертикальным*, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность менеджмента.

Необходимость менеджмента. Для того, чтобы организация смогла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью

И “Макдоналдс” не добьется никакого успеха, пытаясь помешать федеральному правительству поднять минимальную заработную плату, что увеличит затраты на рабочую силу на много миллионов долларов в год.

С каждым годом руководству приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды, которые принимают поистине глобальный характер. Чтобы добиться успеха, фирмам приходится конкурировать на иностранных рынках и противостоять конкуренции иностранных компаний у себя на родине. Это требует понимания целой новой области юриспруденции, осознания новых культурных ценностей. Например, на японский рынок проникли и успешно действуют там лишь очень немногие американские компании, такие как “Кока-Кола” и “Макдоналдс”. А ведь на американском рынке электроники и автомобилей успешно действует большое число японских фирм.

Горизонтальное разделение труда. Вероятно, самой очевидной характеристикой организации является *разделение труда*. Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой.

Например, организация из двух человек, имеющая цель пройти на судне до места, отдаленного на 10 км, может разделить работу так, чтобы один во время путешествия управлял парусами, а другой был у руля. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется *горизонтальным разделением труда*. Разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно. Разбив работу по приготовлению и подаче еды клиентам между 12 работниками, как это обычно делается у “Макдоналдса”, можно обслуживать в сотни раз больше людей в день, чем в традиционных маленьких рестораничках с одним поваром и несколькими официантами.

В очень малых организациях горизонтальное разделение труда может не прослеживаться достаточно четко. Владельцы, которые являются одновременно и управляющими маленьких ресторанов, могут поочередно то готовить еду, то обслуживать посетителей. Но большинство сложных организаций имеет горизонтальное разделение, так что можно четко проследить их функции и цели деятельности.

Классическим образом горизонтального разделения труда на производственном предприятии, например, могут служить производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы организация добилась поставленных целей.

Подразделения. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются *отделами* или *службами*, но существуют также и многочисленные другие названия. “Макдоналдс” имеет специальные подразделения для каждой основной функции организации - отделы маркетинга, закупок, недвижимой собственности и т.д. Эти подразделения у “Макдоналдса” имеют свои собственные, более мелкие, более конкретные подразделения. “Макдоналдс”, например, являясь такой крупной и широко разветвленной организацией, формирует подразделения как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности.

Отдел недвижимой собственности разделяется на *подотделы* - выбора размещения новых мест предприятий, управления имеющейся собственностью, а в каждом из этих подотделов имеются *группы* по географическим зонам.

Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно координируется и направляется для достижения общей цели. Таким образом, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно.

Вертикальное разделение труда. В организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая - это горизонтальное разделение труда. Второе, называемое *вертикальным*, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность менеджмента.

Необходимость менеджмента. Для того, чтобы организация смогла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью

В большинстве организаций управленческая деятельность подчинена строгой иерархической структуре, так что каждый управляющий имеет только одного начальника. Это называется *скалярной цепью* подчинения. Те организации, которые отходят от этого правила, имеют то, что называется *матричной структурой*. В матричной структуре организация одновременно разделена на базе двух различных критериев, и каждый управляющий имеет двух начальников. Матричные структуры используются для объединения преимуществ каждой простейшей структуры, которая в них входит. Однако, они необычайно трудны в управлении.

Широта контроля определяется через количество подчиненных у одного начальника и зависит от степени вертикальной дифференциации в организации. Широта контроля значительно уменьшается при продвижении вверх по иерархической лестнице. У управляющих низшего звена могут быть по 20-30 подчиненных, тогда как у высших управляющих 4-8. Широта контроля влияет на поведение членов организации двумя разными способами. Если у начальника слишком много подчиненных, то снижается уровень контроля и падает отдача. Но если у начальника слишком мало подчиненных, то это также приводит к снижению отдачи, потому что никто не любит, когда кто-то все время стоит у него за спиной.

Формализация - это степень спецификации правил и регулирующих положений, которые управляют рабочим поведением членов организации, а также степень распространения формальных письменных способов коммуникаций, которые проходят через иерархическую цепь команд. Высокоформализованная организация называется бюрократической. Формализация имеет свои преимущества и недостатки. К преимуществам относится то, что формализация служит для координирования поведения членов организации. К тому же формальные правила и процедуры могут служить объективной мерой любого производимого действия. Но есть и отрицательные стороны. Формализация ведет к тому, что большее внимание обращается на правила и процедуры, а не на цели, для достижения которых эти правила были созданы.

Чем меньше та группа людей, которая принимает основополагающие решения о деятельности организации, тем выше в ней уровень централизации. Если же полномочия по принятию решений делегированы нижним иерархическим уровнем, то

организация является децентрализованной. Степень централизации влияет на удовлетворенность работой так же, как степень "длинноты" организации.

1.3. Персонал

Существует бесчисленное множество возможных вариантов функционирования организаций: они могут быть сильно бюрократизированы, с формализованными отношениями или же они могут существовать в неформальной среде, централизованы и децентрализованы. Общее во всех организациях то, что подходы к созданию и управлению основаны на разных представлениях о человеческой природе.

Один из основных вопросов заключается в том, следует ли рассматривать людей отрицательно, как заведомо склонных к лени и к удовлетворению собственных потребностей, или положительно, как склонных к самомотивации. Если принять первое предположение, то получится, что людей необходимо подталкивать, контролировать и держать под надзором, что они никогда не будут по доброй воле хорошо работать. Следовательно, только экономические формы поощрения будут действенны, и наиболее эффективной формой управления является авторитарная.

Противоположная точка зрения состоит в том, что люди (наемные рабочие/служащие) стремятся к личному и общественному благополучию. Предоставленные самим себе, они будут усердно работать для получения внутреннего удовлетворения от хорошо сделанной работы. Работа, следовательно, должна предоставлять работникам возможность раскрывать свои творческие способности.

Каждый человек уникален сам по себе. Поскольку субъект не руководствуется в своем поведении легко описываемым набором поведенческих примитивов, представляется, что люди также непохожи друг на друга. Есть общее, но есть и различия. Для понимания причин возникновения этой уникальности необходимо знать, как люди развиваются и изменяются.

1.4. Динамика персонала

На человека оказывают значительное влияние как внутренние, так и внешние факторы. В этой связи возникает вопрос, какие из этих факторов имеют преобладающее значение.

Противоречия между внутренними и внешними факторами, определяющими поведение, существуют во многих формах и оказывают большое влияние на различные области человеческого поведения. При этом одни утверждают, что почти все навыки являются приобретаемыми, и следовательно, решающее воздействие оказывает окружающая среда. Если можно контролировать окружающую среду, можно контролировать и индивидуума. Это *экстерналистская* (бихевиористская) *позиция*.

Ей возражают те, кто предлагает ряд внутренних механизмов в качестве причин поведения, такие как инстинкты, черты характера, верования и мыслительные процессы. (Инстинкты определяются как стимулы к деятельности, возникающие внутри человека, наследственно и генетически программируемые). Это *интерналистическая позиция*. Среди ее сторонников существует также точка зрения, которая заключается в том, что поведение может вызываться либо устойчивыми личными характеристиками (персоналиями), либо внешними эффектами.

Анализ внутренних и внешних составляющих поведения наталкивает на еще один вопрос: если поведение определяется только внутренними факторами, то возможности изменения и роста для каждого индивидуума будут очень ограничены. С другой стороны, если поведение определяется исключительно внешним воздействием, эти возможности будут практически безграничными. Ответ на эти вопросы лежит где-то посередине между двумя крайностями. Поведение субъекта в значительной степени зависит от внешнего окружения, но и внутренние факторы нельзя сбрасывать со счетов.

Если человеческое поведение во многом изменяемо, то устройство организаций и их функционирование могут оказывать огромное воздействие на поведение. Таким образом, необходимо исследовать те основные процессы, благодаря которым происходят изменения.

Глава 2. ОСНОВЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Цели, задачи

Полная занятость в экономике постсоциалистических стран в период застоя, создание новых рабочих мест за счет дополнительных капиталовложений, сокращения продолжительности рабочего дня и увеличения отпусков привели к росту дефицита на рынке труда. Технический прогресс и организационные нововведения, улучшая условия труда, предъявили новые требования к уровню знаний и психофизиологическим возможностям человека. Это, в свою очередь, обусловило дефицит высококвалифицированных кадров, а также кадров, отвечающих психофизиологическим требованиям производства. С помощью командно-административных методов руководства, не обладая гибкими средствами управления, невозможно было эффективно устранить или уменьшить социальную напряженность, вызванную потребностью в повышении качества жизни и, прежде всего, качества трудовой жизни, которое находит свое выражение в достойных человека условиях труда и возможности участия каждого работника в управлении делами организации. Повышение чувства удовлетворенности трудом при одновременном эффективном использовании персонала оказалось невозможным достичь в процессе стремления к прагматической антигуманной цели - выполнению плана производства продукции любыми средствами. Административные методы руководства игнорировали человека, не считались с его потребностями.

Кадровая политика в развитых государствах полностью сочетается с *концепцией развития организации*. Эта политика ориентируется на тенденции и планы развития организации и призвана учитывать: долгосрочное страхование организации; сохранение ее независимости; получение соответствующих дивидендов; непрерывный необходимый рост организации; самофинансирование роста; сохранение финансового равновесия и закрепление достигнутой прибыли.

В рамках общей концепции развития организации выделяются три ее важнейшие части:

производственная концепция, связанная с информацией о спросе потребителей, состоянии рынка, тенденциях его развития и т.д.;

финансово-экономическая концепция, учитывающая основные аспекты денежных ресурсов;

социальная концепция, обусловленная необходимостью развития и удовлетворения потребностей человека.

С учетом данной концепции определяются собственные цели кадровой политики, включающие:

цели, связанные с отношениями организации с окружающим миром (рынок труда, взаимоотношения с государственными и местными властями, профсоюзами и т.п.);

цели, реализация которых направлена на органичное сочетание отношений организации со своими сотрудниками (участие их в управлении предприятием, совершенствовании стиля руководства, углублении профессиональных знаний, решении социальных вопросов и т.п.).

Экономические цели предполагают максимизацию прибыли и минимизацию затрат. С точки зрения интересов всего общества, неуклонное следование экономическим целям отдельной организации может соответствовать **социальным целям** общества.

Под социальными целями следует также понимать ожидания, потребности, интересы и требования сотрудников по отношению к организации или же те цели, реализации которых сотрудники придают большое значение.

Достижение социальных целей выражается индивидуально в удовлетворенности работой, обусловленной принципиальным улучшением материальных и нематериальных условий труда в организации.

Социально-экономическое значение кадровой работы в условиях рыночной экономики существенно изменяется, и она перестает быть только организационно-административной работой. Управление персоналом приобрело новое экономическое и социальное значение.

Кадровой работой вынуждены заниматься органы управления организацией на всех уровнях - ее внешнее руководство, руководители подразделений, кадровые службы. В противном случае фирма несет убытки и возрастают социальные издержки.

При усилении роли и стратегической функции в области управления персоналом изменяются роль и место руководства кадровой службы организации. Ее руководитель становится одним из основных руководителей организации.

Кадровый менеджмент становится основой для все более эффективного использования трудовых ресурсов - одного из важнейших источников процветания любой организации.

Социально-экономическая основа кадрового менеджмента, ориентированного на будущее, предусматривает осуществление многих мероприятий, в том числе:

непрерывное последовательное планирование;
сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
профессиональный кадровый маркетинг в университетах и других высших учебных заведениях;

количественное и качественное планирование должностей персонала;

структурирование и планирование расходов на персонал.

В области организации персонала: распределение обязанностей между центральными и периферийными структурными подразделениями, обусловленное производственной необходимостью; определение уровней руководства.

2.2. Управление персоналом

Организационное поведение - есть область изучения, которая исследует воздействие личностей, групп и структур на поведение внутри организаций с целью улучшения эффективности работы этих организаций.

Традиционно организационное поведение включает в себя: мотивацию, лидерское поведение, межличностное общение, взаимодействие групповое.

Наряду с экономическими аспектами в организационном поведении широко рассматриваются психологические аспекты. Так, аналогично экономическому сегментированию рынка, широко известному в маркетинге, в организационном поведении используют понятие психологического сегментирования - выявления "лидеров пользования", "лидеров мнения". Расширяется деятельность, ориентированная на клиентов и собственный персонал фирмы.

Непременный объект управления персоналом - *развитие социальной среды организации*. Эту среду образуют сам персонал с его различиями по демографическим и профессионально-

квалификационным признакам, социальная инфраструктура организации и все то, что, так или иначе, определяет качество трудовой жизни работников, т.е. степень удовлетворения их личных потребностей через посредство труда в данной организации.

Социальная среда органически взаимосвязана с технической и экономической сторонами функционирования организации, составляет вместе с ними единое целое. Успешная деятельность любой организации зависит от высокой результативности совместного труда занятых в ней работников, от их квалификации, профессиональной подготовки и уровня образования, от того, насколько условия труда и быта благоприятствуют удовлетворению материальных и духовных потребностей людей.

Социальное развитие организации означает изменения к лучшему в ее социальной среде в тех материальных, общественных и духовно-нравственных условиях, в которых работники организации трудятся, вместе с семьями живут и в которых происходят распределение и потребление благ, складываются объективные связи между личностями, находят выражение их морально-этические ценности. Соответственно этому социальное развитие в первую очередь должно направляться на:

совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава, в том числе регулирование численности работников, повышение их общеобразовательного и культурно-технического уровня;

улучшение эргономических, санитарно-гигиенических и иных условий работы, охраны труда и обеспечения безопасности работников;

стимулирование средствами как материального вознаграждения, так и нравственного поощрения эффективного труда, инициативного и творческого отношения к делу, групповой и индивидуальной ответственности за результаты совместной деятельности;

создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих слаженной и дружной работе, раскрытию интеллектуального и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворенности совместным трудом;

обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий и гражданских прав;

рост жизненного уровня работников и членов их семей, удовлетворение потребностей в жилье и бытовом устройстве.

продуктах питания, промышленных товарах и разнообразных услугах, полноценное использование досуга.

Управление социальным развитием организации есть совокупность способов, приемов, процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов. Оно представляет собой организационный механизм заранее продуманного, спрогнозированного, многостороннего, т.е. планомерного и комплексного воздействия на социальную среду, использования многообразных факторов, влияющих на эту среду.

Социальные факторы применительно к организации выражают содержание изменений в образующих ее социальную среду условиях и адекватные этим изменениям последствия. Их различают, прежде всего, по направленности и формам воздействия на персонал как в пределах самой организации, где осуществляется совместный труд, так и в ближайшем ее окружении, где живут работники организации и их семьи.

К основным факторам непосредственной социальной среды организации относятся:

- потенциал организации, ее социальная инфраструктура;
- условия работы и охрана труда;
- социальная защищенность работников;
- социально-психологический климат коллектива;
- материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты;
- вне рабочее время и использование досуга.

Потенциал отражает материально-технические и организационно-экономические возможности организации, т.е. ее размеры и территориальное расположение, численность персонала и характер ведущих профессий, профиль производства и объемы выпускаемой продукции (товаров и услуг), форму собственности, состояние основных фондов, финансовое положение.

Социальная инфраструктура представляет обычно комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей.

Перечень таких объектов обычно включает:

обобществленный жилищный фонд (дома, общежития) и объекты коммунального хозяйства (гостиницы, бани, прачечные

и пр.) с сетями энерго-, газо- и теплоснабжения, канализации, водопровода, телефонизации и т.п.;

медицинские и лечебно-профилактические учреждения (больницы, поликлиники, амбулатории, медпункты, аптеки, санатории, профилактории и др.);

объекты образования и культуры (школы, детские дошкольные и внешкольные учреждения, дома культуры, клубы, библиотеки, выставочные залы и т.п.);

объекты торговли и общественного питания (магазины, столовые, кафе, рестораны, подсобные хозяйства для поставки свежих продуктов);

объекты бытового обслуживания (комбинаты, мастерские, ателье, салоны, пункты проката);

спортивные сооружения (стадионы, плавательные бассейны, спортплощадки) и базы массового отдыха, приспособленные для проведения физкультурно-оздоровительных мероприятий;

коллективные дачные хозяйства и садово-огородные товарищества.

Организация в зависимости от своих масштабов, формы собственности, подчиненности, местоположения и иных условий может располагать целиком собственной социальной инфраструктурой, иметь набор только ее отдельных элементов или рассчитывать на кооперацию с другими организациями и на муниципальную базу социальной сферы. Но при любом варианте забота о социальной инфраструктуре является важнейшим требованием к управлению социальным развитием.

Условия и охрана труда включают факторы, которые связаны с содержанием совместной работы, техническим уровнем производства, организационными формами трудового процесса и качеством рабочей силы, занятой в данной организации, а также факторы, так или иначе воздействующие на психофизиологическое самочувствие работников, на обеспечение безопасного ведения работ, предупреждение производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Ими охватываются:

оснащенность организации современной техникой, степень механизации и автоматизации работ, применение эффективных технологий и материалов;

организация труда с учетом внедрения современных научно-технических достижений в производство, поддержки автономности рабочих групп, укрепления трудовой, производственной и

технологической дисциплины, усиления самостоятельности, предприимчивости, личной и групповой ответственности работников;

сокращение тяжелых и вредных для здоровья работ, выдача при необходимости специальной одежды и других средств индивидуальной защиты;

соблюдение санитарно-гигиенических норм, в т.ч. по состоянию производственных помещений и оборудования, чистоте воздуха, освещенности рабочих мест, уровню шума и вибрации;

наличие бытовых помещений (раздевалок, душевых), медпункта, буфетов, туалетов и т.п.

Опыт зарубежных и отечественных организаций подтверждает, что внимание к людям, забота об улучшении условий и охраны их труда приносят заметную отдачу, повышают деловой настрой. Средства, потраченные на производственную эстетику, благоустройство рабочего быта, создание комфортных условий для отдыха в перерывах во время трудового дня, окупаются с лихвой ростом производительности труда и качества работы.

[Социальную защиту работников организации составляют мероприятия по социальному страхованию и соблюдению других социальных гарантий, установленных действующим законодательством, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами.] В большинстве стран мира эти меры, в частности, предусматривают:

обеспечение минимального размера оплаты труда и тарифной ставки (оклада);

нормальную продолжительность рабочего времени (40 часов в неделю), компенсацию за работу в выходные и праздничные дни, ежегодные оплачиваемые отпуска продолжительностью не менее 24 рабочих дней;

возмещение вреда здоровью в связи с исполнением трудовых обязанностей;

отчисления в пенсионный и другие внебюджетные фонды социального страхования;

выплату пособий по временной нетрудоспособности, ежемесячных пособий матерям на период их отпуска по уходу за ребенком, стипендий работникам на время профессиональной подготовки или повышения квалификации.

Указанные гарантии реализуются при прямом участии организации. Денежные выплаты, как правило, производятся из

и пр.) с сетями энерго-, газо- и теплоснабжения, канализации, водопровода, телефонизации и т.п.;

медицинские и лечебно-профилактические учреждения (больницы, поликлиники, амбулатории, медпункты, аптеки, санатории, профилактории и др.);

объекты образования и культуры (школы, детские дошкольные и внешкольные учреждения, дома культуры, клубы, библиотеки, выставочные залы и т.п.);

объекты торговли и общественного питания (магазины, столовые, кафе, рестораны, подсобные хозяйства для поставки свежих продуктов);

объекты бытового обслуживания (комбинаты, мастерские, ателье, салоны, пункты проката);

спортивные сооружения (стадионы, плавательные бассейны, спортплощадки) и базы массового отдыха, приспособленные для проведения физкультурно-оздоровительных мероприятий;

коллективные дачные хозяйства и садово-огородные товарищества.

Организация в зависимости от своих масштабов, формы собственности, подчиненности, местоположения и иных условий может располагать целиком собственной социальной инфраструктурой, иметь набор только ее отдельных элементов или рассчитывать на кооперацию с другими организациями и на муниципальную базу социальной сферы. Но при любом варианте забота о социальной инфраструктуре является важнейшим требованием к управлению социальным развитием.

Условия и охрана труда включают факторы, которые связаны с содержанием совместной работы, техническим уровнем производства, организационными формами трудового процесса и качеством рабочей силы, занятой в данной организации, а также факторы, так или иначе воздействующие на психофизиологическое самочувствие работников, на обеспечение безопасного ведения работ, предупреждение производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Ими охватываются:

оснащенность организации современной техникой, степень механизации и автоматизации работ, применение эффективных технологий и материалов;

организация труда с учетом внедрения современных научно-технических достижений в производство, поддержки автономности рабочих групп, укрепления трудовой, производственной и

технологической дисциплины, усиления самостоятельности, предприимчивости, личной и групповой ответственности работников;

сокращение тяжелых и вредных для здоровья работ, выдача при необходимости специальной одежды и других средств индивидуальной защиты;

соблюдение санитарно-гигиенических норм, в т.ч. по состоянию производственных помещений и оборудования, чистоте воздуха, освещенности рабочих мест, уровню шума и вибрации;

наличие бытовых помещений (раздевалок, душевых), медпункта, буфетов, туалетов и т.п.

Опыт зарубежных и отечественных организаций подтверждает, что вниманис к людям, забота об улучшении условий и охраны их труда приносят заметную отдачу, повышают деловой настрой. Средства, потраченные на производственную эстетику, благоустройство рабочего быта, создание комфортных условий для отдыха в перерывах во время трудового дня, окупаются с лихвой ростом производительности труда и качества работы.

[Социальную защиту работников организации составляют мероприятия по социальному страхованию и соблюдению других социальных гарантий, установленных действующим законодательством, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами.] В большинстве стран мира эти меры, в частности, предусматривают:

обеспечение минимального размера оплаты труда и тарифной ставки (оклада);

нормальную продолжительность рабочего времени (40 часов в неделю), компенсацию за работу в выходные и праздничные дни, ежегодные оплачиваемые отпуска продолжительностью не менее 24 рабочих дней;

возмещение вреда здоровью в связи с исполнением трудовых обязанностей;

отчисления в пенсионный и другие внебюджетные фонды социального страхования;

выплату пособий по временной нетрудоспособности, ежемесячных пособий матерям на период их отпуска по уходу за ребенком, стипендий работникам на время профессиональной подготовки или повышения квалификации.

Указанные гарантии реализуются при прямом участии организации. Денежные выплаты, как правило, производятся из

УКП является стратегическим по своей сути, так как для него характерна устремленность в будущее, ориентация на долгосрочные выгоды, долговременные цели. Но оно должно быть еще и **стратегичным**, то есть предполагать наличие в организации общей ценностной установки, определяющей порядок и содержание решений по развитию и продвижению управленческих кадров, а также пронизывающей остальные сферы деятельности предприятия. В современной отечественной теории управления персоналом уже утвердился термин "карьерная стратегия".

Управление карьерой - это еще и весьма деликатный вопрос. Карьера затрагивает престиж человека в глазах окружения, ее успешность является мерилем благополучия, предметом гордости. Следовательно, воздействие на карьерный процесс в целом по организации должно реализовываться в содействии развитию индивидуальных карьер специалистов, и УКП должно быть **мотивационным**, а значит основанным на приоритете мотивации над распорядительством, социально-психологических методов воздействия над административными.

Содействие развитию карьерного процесса в организации должно быть направлено на активизацию **самоорганизующегося** начала, способствовать включению механизмов самоуправления карьерой на уровне каждого специалиста. УКП должно использовать синергетический эффект, резонанс, получаемый при сложении усилий специалиста и организации, т.е. быть **резонансным**.

Управление карьерой требует привлечения определенных человеческих, временных и финансовых ресурсов. Поэтому важной его характеристикой должна быть эффективность, основанная на целесообразности и планомерности. Для этого УКП в масштабах организации должно быть **программно-целевым**.

Вместе с тем за каждой карьерой, развитием и продвижением в социуме конкретного человека стоит его уникальная, неповторимая жизненная ситуация, его судьба, и уникальность должна отражаться в **проектном** подходе применительно к управлению индивидуальной карьерой каждого специалиста.

Наконец, УКП должно быть **системным**, что предполагает наличие определенной совокупности компонентов, тесно взаимосвязанных, согласованных между собой, служащих одной цели и образующих единую целостность, обладающую свойствами, которые не присущи каждому компоненту в отдельности. В качестве таких **элементов** должны выступать **система, механизм и процесс**

управления карьерой, построенные и реализуемые на основе перечисленных подходов.

Система управления карьерным процессом (СУКП) должна включать взаимосвязанные между собой *цели, функции, технологии, принципы, структуру и кадры* управления карьерой.

Цели СУКП должны вытекать из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим иметь специфику данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами и могут включать:

формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого специалиста и организации в целом;

обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;

достижение взаимопонимания между организацией и специалистом по вопросам его развития и продвижения;

создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.]

Основными *функциями СУКП* соответственно целям могут быть:

исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;

планирование профессионального развития (учебы, стажировки и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) специалистов, а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала (при этом разработка не должна ограничиваться только организационным проектированием, а активно включать формализацию других карьерных векторов - построение квалификационной сетки, статусной лестницы);

организация процессов обучения (в т.ч. основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий специалистов;

активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: саморекламы (самопрезентации, саморекламы), самоменеджмента;

регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;

координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;

контроль выполнения функций, оценка эффективности У КП на основе определенной системы показателей.

Эффективность реализации функций У КП может быть достигнута интеграцией, комбинированием в различные *технологии*. Среди них, наряду с такими универсальными персонал-технологиями, как *управление по целям, обучение, управление адаптацией и профессиональной ориентацией*, должны применяться и специфические карьерные: *работа с резервом на выдвижение, индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры, моделирование карьерограмм*.

Механизм управления карьерой специалиста должен включать совокупность организационно-административных, социально-психологических, экономических и морально-нравственных средств и методов воздействия на его развитие и продвижение. В рамках этого механизма должны в комплексе применяться такие методы, как фиксирование условий, требований к развитию и продвижению персонала в должностных инструкциях, уставе предприятия; создание корпоративной культуры, поощряющей стремление к карьере, как самовыражению в рамках организации, и осуждающей карьеризм, как ориентацию на продвижение ради получения дополнительных выгод (внешние атрибуты власти, привилегии) любой ценой, вплоть до попрания нравственных норм; материальное и денежное стимулирование карьерного движения. Механизм управления карьерой должен выступать, как совокупность средств воздействия и, прежде всего, кадровых технологий, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию его карьерной стратегии.

Процесс У К должен являться результатом взаимодействия системы и механизма и включать в себя последовательность действий, направленных на достижение целей развития, отбора и продвижения персонала в рамках организационного пространства: постановку целей, анализ действительной ситуации, выявление проблем.

Таким образом, управление карьерой специалиста, карьерным процессом в целом представляет собой сложную, комплексную и многоаспектную деятельность.

Глава 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Решение об организационной структуре принимается руководством высшего звена, а проектирование структуры базируется на стратегических планах организации.

Организационное проектирование включает в себя следующие этапы:

- деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности;
- установление соотношения полномочий различных должностей, установление цепей команд;
- определение должностных обязанностей.

Подразделения - носители функций управления персоналом - могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя. Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объем и иерархический ранг во многом определяются позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе. Они также формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Авторитет кадровой службы зависит не только от ее полномочий распорядительства, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы по степени ее воздействия на кадровые процессы. Поэтому в зарубежной практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, а затем, по мере развития кадрового потенциала и все более очевидного его влияния на результаты работы, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

В зависимости от степени развития и особенностей организации структурное местоположение кадровой службы может быть различным. В зарубежной практике выделяются несколько таких вариантов.

Основная посылка первого варианта – подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию, состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.

Преимуществом второго варианта – подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации, является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. С другой стороны, следует исключить при таком варианте опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.

Третий вариант – подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству, наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.

Нижеприведенный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления (рис. 1).

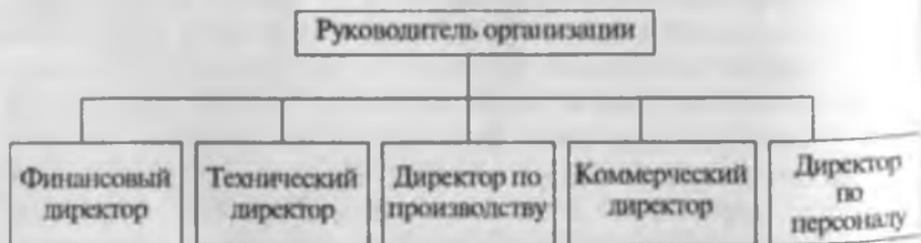


Рис. 1. Местоположение кадровой службы в системе управления организацией

В последние годы в практике западных фирм выделяется функциональная сфера управления, получившая название "Контроллинг". Данная сфера управления концентрирует в себе органы, выполняющие функцию координации развития организации, а также общие функции управления. На некоторых фирмах кадровая служба попадает в сферу деятельности "Контроллинга" (рис. 2).

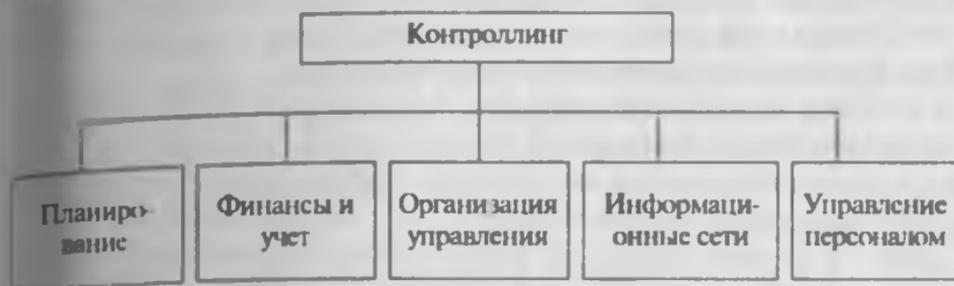


Рис. 2. Типовая структура "Контроллинга" с возможностью включения кадровой службы

Формирование внутренней организационной структуры системы управления персоналом включает следующие этапы:
 структуризация целей системы управления персоналом;
 определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;

формирование состава подсистемы оргструктуры;
 установление связей между подсистемами оргструктуры; определение прав и ответственности подсистем; расчет трудоемкости функций и численности подсистем; построение конфигурации оргструктуры.

Важным этапом построения оргструктуры управления является предварительное формирование состава ее подсистем. Под *подсистемой* оргструктуры можно понимать подразделение (ряд подразделений) или должностное лицо, реализующие определенную цель посредством выполнения функций управления.

Предлагаемая ниже типовая оргструктура системы управления персоналом ориентирована на достаточно крупную организацию с широкими финансовыми возможностями. В общем случае данное структурное построение можно рассматривать не только как организационное закрепление различных подсистем, но и как возможную структуризацию выполняемых системой управления персоналом основных функций.

Особенности той или иной организации (главным образом, ее размер) определяют видоизменение оргструктуры системы управления персоналом. Варианты видоизменения оргструктуры могут зависеть от возможностей организации (в первую очередь финансовых) сформировать то или иное подразделение. Кроме того, здесь важную роль играет достигнутый методический, кадровый потенциал, который влияет на степень участия внешних консультативных фирм в реализации той или иной целевой задачи.

Рассмотрим следующие варианты некоторых изменений оргструктуры службы управления персоналом.

При немногочисленности персонала и соответственно незначительной суммарной трудоемкости функций системы управления персоналом выполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению. В любом случае, вне зависимости от особенностей организации, состав функций системы управления персоналом остается постоянным. Меняется только трудоемкость их выполнения.

Ряд функций может быть передан другим подразделениям, не входящим структурно в службу управления персоналом. Отдельные функции могут выполнять подразделения технического развития. Некоторые функции (например, информационного обеспечения системы управления персоналом) могут быть переданы в компетенцию подразделения по организации управления.

При достаточно обособленных в пространственном и административном отношении функциональных сферах организации возможен вариант построения службы управления персоналом, представленный на рис. 3.

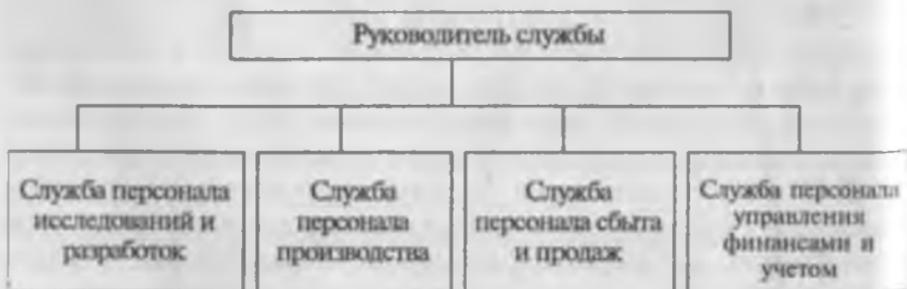


Рис. 3. Структура управления организацией, ориентированной на обслуживание функциональных сфер

Иной принцип построения возможен при продуктивном типе построения оргструктуры, в соответствии с некоторой руководителю организации подчиняется центральная служба персонала, которой функционально подчинены службы персонала по продуктам А, В и С.

Следует отметить, что само наличие централизованной службы персонала определяется степенью юридической и административной самостоятельности продуктивных дивизионов.

Региональная структура облегчает проблему учета специфики местного законодательства, нужд и обычаев, характерных для различных стран. Главное ее преимущество состоит в быстрой реакции на тот или иной фактор окружающей среды. Региональная структура приведена на рис. 4.

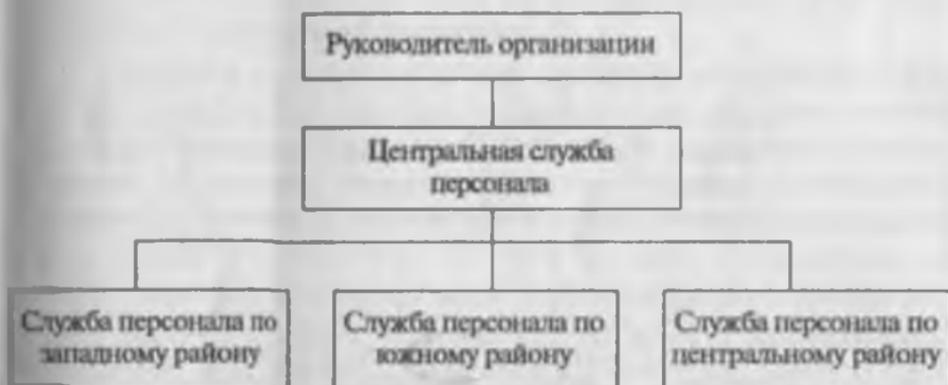


Рис. 4. Схема управления персоналом при региональной оргструктуре организации

Кроме рассмотренных выше бюрократических структур, выделяют два типа *адаптивных структур*: *проектные* и *матричные*. Адаптивные структуры могут эффективно реагировать на происходящие изменения.

Проектные организационные структуры - это временные структуры, создаваемые для решения конкретной задачи. Цель состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых высококвалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества. Когда проект завершен, команда распускается. Если задача не очень важная, то осуществляется координация проекта в рамках обычной функциональной структуры.

группы (команды), каждая из которых имеет определенную цель и осуществляет четкий контроль достижения этих целей;

используется минимально возможное количество автономных групп (команд) для осуществления соответствующих базовых процессов;

основным критерием эффективности деятельности компании становится не ее прибыльность или котировка акций компании, а степень удовлетворения потребностей конкретных потребителей.

В законченном виде горизонтальная корпорация будет иметь лишь несколько менеджеров высшего звена, в ведении которых будут централизованы функции финансов и управления персоналом. Такая организационная структура сможет обходиться максимум тремя или четырьмя промежуточными уровнями управления, осуществляющими руководство базовыми процессами. Персонал горизонтальной корпорации будет работать совместно в автономных группах (командах) над решением кардинальных вопросов, например, над созданием новой продукции или развитием сбытовой сети. Главной задачей автономных групп станет наиболее полное удовлетворение потребностей конкретного покупателя.

Опыт показывает, что основными преимуществами организационных структур горизонтального типа являются: возросшая гибкость компании, максимальное приспособление к постоянно меняющимся требованиям рынка; сокращение нерациональных затрат и мобилизация всех ресурсов компании.

Важнейшей чертой горизонтальной корпорации, компании с адаптивной организационной структурой или другой подобной организации, в основе которой лежат принципы управления горизонтального типа, является создание автономных групп для осуществления деятельности и управления любыми работами. Группы становятся основным "строительным" блоком компании. В группы могут входить представители всех функциональных служб, ей предоставляются необходимые ресурсы. Группа отличается от разрозненных, незнакомых друг с другом людей, находящихся в одном пространстве, тем, что между отдельными участниками группы существуют определенные взаимосвязи, имеется общая цель. Группа характеризуется получением определенного синергетического эффекта, т.е. целое становится больше суммы частей.

Создание *автономных команд* характерно и для *эдхократических и многомерных* организаций. Каждая из этих

видов компаний будущего имеет свои особенности, но по большинству характеристических признаков они относятся к компаниям горизонтального типа. Кратко остановимся на их характеристике.

Эдхократические компании (от лат. ad hoc - специальный, устроенный для данной цели) получили свое название за их применимость к нестандартным и сложным работам, к трудноопределяемым и быстромняющимся организационным структурам, к власти, основанной на знании и компетентности, а не на должностной позиции в иерархии.

Ключевыми факторами в эдхократии являются компетентность и групповая взаимосвязь работ. В связи с этим наибольшее распространение такие компании получили в областях с высокими или сложными технологиями, требующими творчества, инновационности и эффективной совместной работы: научно-исследовательской и опытно-конструкторской, консультационно-нововведенческой, компьютерно-электронной, медицинской и т.д.

Организационная структура управления имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. У многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе.

Организационная структура управления эдхократической компанией, как правило, изображается в виде нескольких окружностей, отражающих в центре высшее руководство, далее штаб-квартиру компании, менеджеров, специалистов и рабочих. То есть в организации такого типа есть как бы точка отсчета, от которой структура расходится кругами по радиальным направлениям. Круг в этом случае является символом того, что все усилия ее работников ведут к одному - к успеху компании.

Основой *многомерной компании*, как уже отмечалось выше, является *автономная рабочая группа*, получающая в большинстве случаев статус центра прибыли, а в отдельных случаях являющаяся самостоятельной компанией. Главным достоинством многомерной компании является максимальное сближение производителя и потребителя, что позволяет самым эффективным способом удовлетворять его запросы.

Каждое подразделение в многомерной компании может быть организовано таким же образом, как и организация в целом. Многомерная структура применима к любому, вплоть до

мельчайшего подразделения компании. Чем меньше подразделение, тем меньше его штат и больше разнообразных обязанностей у его руководителя.

В многомерной компании отношения членов автономной группы с ее высшим руководством и другими подразделениями ничем не отличаются от отношений с посторонним клиентом.

Сетевые организации. Переход к современным методам управления неразрывно связан с сетевыми компаниями, сетевыми организационными структурами. К началу нового века использование сетевых принципов организации компаний становится в западных странах ведущим направлением в менеджменте.

Сетевая модель одинаково применима как в качестве модели внутриорганизационного сотрудничества между потенциальными ресурсами, так и между компаниями и группами компаний.

При создании компании-сети предприятия разбиваются для более гибкого выполнения производственных программ на самостоятельные в хозяйственном, а иногда и в правовом отношении центры (хозяйственные единицы, отделения, производственные сегменты, центры прибыли). На смену централизованным приходят федеративные структуры.

Следовательно, стратегия сетизации сравнима с методами сужения собственной производственной деятельности, когда компания перестает сама заниматься какими-то направлениями и передает их внешним исполнителям. Порой внешним исполнителям перепоручается и само производство продукции, в этом случае имеем дело с так называемыми *оболочечными* компаниями.

Оболочечная компания - это компания, которая часть бизнес-функций, прежде всего, собственно производство продукции передает на контрактной основе сторонним подрядчикам, а сама сосредотачивается на транзакционной составляющей бизнеса, то есть определяет, что и сколько производить, как и кому реализовывать.

В условиях сетевой модели вся цепочка создания благ превращается в совокупность услуг. Договорные отношения переносятся на владельцев долей капитала, оборудования и отдельных сотрудников. Подобное "развязывание" ресурсов выражается, прежде всего, в заключении различного рода договоров (разделение прав владения и пользования) и замене традиционных отношений в сфере управления персоналом.

Новый организационный принцип уже давно проходит испытания в рамках крупномасштабного эксперимента, выходящего за пределы отрасли или функциональной сферы. Результаты этого эксперимента позволяют говорить о преимуществах сетевых принципов построения компаний, о трудностях, с которыми приходится сталкиваться, и о выявленных слабых местах сетевых компаний и сетевых структур управления.

Операцию формирования сетевой структуры нельзя представить в виде последовательно осуществляемых этапов. Это итеративный, непрерывный и очень длительный во времени процесс.

Глава 4. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Основными *концепциями управления персоналом* являются: правильная расстановка кадров (каждый человек на своем месте); обучение вновь принятых людей по месту работы; разработка мер по увеличению отдачи от каждого работника; обеспечение творческого сотрудничества в коллективе; разъяснение приказов и действий руководства; контроль расходов на зарплату; развитие потенциальных возможностей работников; поддержание высокого уровня дисциплины; забота о здоровье и физическом состоянии работников; анализ, систематизация и постоянное совершенствование работы с кадрами.

Любая деятельность требует наличия в организации рабочей силы. Можно выделить следующие *функции управления персоналом*: помощь руководству в подготовке, принятии и внедрении четкой программы управления кадрами;

изучение кадров для обеспечения управленческого персонала постоянной информацией и принятие на этой основе планов и решений по вопросам, относящимся к персоналу;

разработка эффективной системы оценки персонала для того, чтобы держать руководство в курсе дел относительно состояния кадров;

сохранение стабильного состава кадров, табельный учет и контроль начисления заработной платы и выплат;

подготовка компетентного персонала, способного решать поставленные задачи.

Цели управления персоналом могут быть следующими: эффективное использование человеческих ресурсов; налаживание хороших деловых отношений между всеми сотрудниками организации; поддержание нормального социально-психологического климата в коллективе; обеспечение оптимального развития каждой личности.

Для достижения вышеуказанных целей должны быть выполнены следующие требования: набор способных людей с четким определением их функциональных обязанностей, для чего разрабатываются соответствующие квалификационные характеристики; эффективное исследование потенциальных возможностей людей; поддержание готовности трудиться во имя выполнения поставленных задач.

Персонал организации, как и вся организация в целом, а также любая ее часть находится в непрерывном движении, развитии. Это движение включает в себя такие этапы, как планирование трудовых ресурсов, найм, отбор и прием на работу, деловая оценка персонала, профориентация и трудовая адаптация, использование персонала, организация системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, управление карьерой и профессиональным продвижением персонала, высвобождение персонала в связи с увольнением или выходом на пенсию. Вышеперечисленные этапы в совокупности и представляют собой модель управления персоналом (рис. 6).

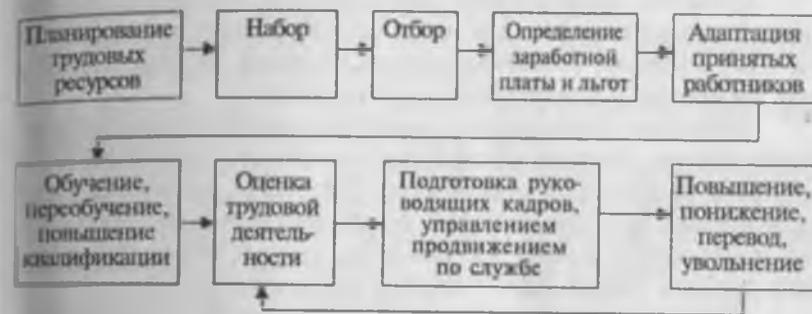


Рис. 6. Модель управления персоналом

Рассмотрим подробнее этапы предложенной модели.

Наем, отбор и прием персонала. При найме соответствующих работников необходимо в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы индивидуальные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы, который является краеугольным камнем управления персоналом. Без него трудно реализовать все остальные функции управления.

При *отборе* персонала наниматели имеют дело с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, выбирая ту или иную организацию. Точно так же менеджеры хотят достичь свои цели, отбирая кандидата. К тому же надо иметь в виду, что люди ищут не просто какую-либо работу, а именно ту, которая их устраивает. Неправильный выбор работы может иметь невосполнимые последствия как для работника, менеджера, так и для организации в целом.

При подборе типа исполнителя можно легко поддаться искушению составить суждение о людях только по их внешнему виду и придумывать их характеристики на основании поверхностных сведений. Поэтому необходимо более конкретное обоснование выбора типа исполнителя.

Источники найма персонала. Многие фирмы практикуют помещение объявления о приеме на работу внутри самой фирмы. Преимущества такой практики в том, что люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на эту должность, их качества как работников (что, впрочем, может оказаться и недостатком). Следующими источниками могут быть:

прежние сотрудники, ушедшие из организации по собственному желанию. Они могут назвать других претендентов. Но и те, и другие, независимо от их прежней работы, должны быть подвергнуты тщательному рассмотрению;

случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, должны каждый раз заноситься в картотеку (или банк данных о внешних кандидатах). Это резерв, которым нельзя пренебрегать. Есть два качества, говорящих в их пользу: обычно они знают что-то о деятельности организации; более вероятно, что у них есть "внушенное" чувство лояльности к ней;

школы, колледжи, институты, университеты, коммерческие школы и преподаватели этих и других учебных заведений. Обычно большинство учебных заведений имеет службы по трудоустройству своих студентов и выпускников. В то же время преподаватели заинтересованы в том, чтобы их выпускники получили подходящую работу;

клиенты и поставщики могут предложить необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними;

государственные и коммерческие агентства по трудоустройству играют немалую роль в подборе кадров. Надежное агентство может быть очень полезным при выявлении претендентов на получение работы, поскольку оно может провести предварительное собеседование и проэкзаменовать отдельных кандидатов;

рекламные объявления по отношению к вышеперечисленным способам отбора требуемых специалистов могут либо дополнять их, либо быть основным источником найма. Цель такого объявления - получить эффективный результат с минимально

возможными затратами. Объявление должно содержать информацию: о ключевых элементах работы, требуемой квалификации, местонахождении, уровне (кому подчиняется претендент), предполагаемом жаловании (эта информация, как правило, вдвое повышает шансы на успех).

Деловая оценка персонала. Это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. На основании степени указанного соответствия решаются, главным образом, следующие задачи:

выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;

разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника;

определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Отечественная и зарубежная практика деловой оценки кандидатов на вакантную должность позволяет говорить о четырех основных этапах, определяющих содержание процесса оценки данного вида. К этим типовым этапам можно отнести:

- анализ анкетных данных;
- наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы или учебы);
- проверочные испытания;
- собеседование.

Текущая периодическая оценка сотрудников организации сводится, как правило, к двум основным этапам:

оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов;

анализу динамики результативности труда за определенный промежуток времени, а также динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником. Мнение будущего непосредственного руководителя является определяющим при подведении оценки кандидатов на вакантную должность. При формировании оценки кандидатов на вакантную должность обобщаются мнения:

коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками;

подчиненных;

специалистов в области деловой оценки, а также результаты самооценки работника.

В ряде случаев в состав комиссии включают руководителей более высокого уровня организационной иерархии (например, руководителя функциональной подсистемы, общей системы управления организацией).

Центральным вопросом любой деловой оценки является установление ее показателей. Они могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; во втором - соответствие сотрудника профессиональным требованиям.

Профориентация и трудовая адаптация персонала. Это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности. Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда.

Основными формами профориентационной работы являются:

профессиональное просвещение, воспитание осознанной потребности в труде;

профессиональная информация;

профессиональная консультация.

Организация системы обучения персонала. Важнейшим средством профессионального развития персонала выступает обучение - процесс непосредственной передачи новым профессиональным навыкам или знаниям сотрудникам организации. Примером обучения могут служить курсы по изучению новой

компьютерной программы для секретарей-референтов, программа по подготовке агентов по продажам, финансовый курс для высшего управленческого аппарата компании. Формально профессиональное развитие шире, чем профессиональное обучение, и часто включает в себя последнее, однако в реальной жизни различие между ними может быть чисто условным и не столь важным, поскольку и то и другое служат одной цели - подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач. Иногда утверждают, что профессиональное обучение ориентируется, прежде всего, на задачи сегодняшнего дня, а развитие на будущие потребности организации. Однако с ускорением изменений во внешней для организаций среде и в самих организациях это различие становится все более условным.

Система служебно-профессионального продвижения. Понятия "служебно-профессиональное продвижение" и "карьера" являются близкими, но не одинаковыми. Термин "служебно-профессиональное продвижение" является наиболее привычным, тогда как термин "карьера" в специальной литературе и на практике фактически не использовался.

Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

этап принятия решения, то есть утверждение одного из вариантов плана в качестве обязательного ориентира для организации деятельности кадровых служб. Разрабатывается план с количественными и качественными показателями в соответствии с организационной структурой и численностью штатов.

Неотъемлемой задачей кадрового планирования является определение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой. При этом имеются в виду расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение.

Планирование кадровых издержек или расходов на труд предполагает учет всех количественных и качественных структурных факторов, соответствующих ценовых и тарифных компонентов.

Расходы подразделяются на *основные* и *дополнительные*.

К *основным расходам* относится оплата по результатам труда.

К *дополнительным расходам* относятся расходы на жилье, пособия, медицинское обслуживание, повышение квалификации и т.д.

Все расходы на содержание персонала регулируются через существующие расходы: ограничение максимального числа работающих, прекращение приема на работу, активное сокращение персонала;

рабочие выплаты: замораживание выплат сверх тарифов, пересчет тарифов на внетарифные выплаты, корректировка внутренних фондов социального обеспечения;

анализ общих расходов;

повышение эффективности (одинаковые результаты с меньшим персоналом).

Своевременное укомплектование кадрами всех ключевых подразделений организации становится невозможным без четкого планирования, разработки и реализации кадровой политики.

5.2. Набор

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел человеческих ресурсов определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий — детализация требований к вакантному рабочему месту

к кандидату на его занятие, подбор кандидатов и, собственно, прием на работу.

Требование к кандидату на занятие вакантного рабочего места. Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции. Как правило, этот документ подготавливается отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем подразделения; специалисты по человеческим ресурсам привносят свое знание процесса создания должностной инструкции, линейный руководитель — требований к конкретному рабочему месту.

Должностная инструкция является описанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность. Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности (сотрудника отдела человеческих ресурсов). Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время, вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности — *квалификационные карты* и *карты компетенции* и (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки — знание иностранного языка, владением компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает также возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, в большей мере формальных

характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личные характеристики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенций (портрет идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчить работу сотрудников отдела человеческих ресурсов. Компетенции представляют собой личные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенций требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов. Важнейшим дополнением карты является описание компетенций, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенций используется также как квалификационная карта - компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

Привлечение кандидатов. Определив требования к кандидату (в форме должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенций или другого документа), отдел человеческих ресурсов может приступить к реализации следующего этапа - привлечению кандидатов, основная задача которого создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов. Опыт первого объявления о приеме на работу компании Макдональдс, на которое откликнулись десятки тысяч кандидатов, является примером того, как организация, неверно спланировавшая свою кампанию по привлечению кандидатов, может оказаться в критической ситуации, будучи не в состоянии справиться с их наплывом.

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробует искать кандидатов в "собственном доме". Наиболее распространенными методами

внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации (газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках), а также обращения к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В то же время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся "скрыть" лучших сотрудников и сохранить их "для себя".

Подбор с помощью сотрудников. Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с "неформальностью" - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д., часто не объективны в отношении потенциала близких им людей.

Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложений - необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем.

Объявления в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ - объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будет обладать требуемыми

характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор могут превратиться в длительное и трудоемкое мероприятие.

Выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения "свежей крови" - молодых специалистов! Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеофильмов об организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов - молодых специалистов.

Государственные агентства занятости. Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. Такие учреждения, называемые федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях - возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных.

Частные агентства по подбору персонала. Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики во многих странах. Существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы - 30-50%. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора.

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод - не существует единого оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

5.3. Отбор кандидатов на должность

Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей (культуры) организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат. В общем виде этот этап может быть представлен следующей схемой:

Первичный отбор → Собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов → Справки о кандидате → Собеседование с руководителем подразделения → Испытание → Решение о найме.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации. Наиболее распространенными в настоящее время методами являются - *анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка.*

Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (четко определенных критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора. Отсутствие четких критериев значительно снижает эффективность отбора, поскольку решение принимается на основе субъективного мнения сотрудника, обрабатывающего анкеты, часто не обладающего достаточным знанием специфики данного вида деятельности и, соответственно, предъявляемых к кандидату требований.

Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае,

когда организация имеет обширный список кандидатов. В то же время, этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию.

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью *специальных тестов*. Первоначально “тесты на профессиональную пригодность” применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском, космонавтов, летчиков, военных. По мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компаний к подбору кадров, и особенно, руководителей, многие из них стали использовать тесты для определения потенциала руководителей и специалистов.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора - высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

Экспертиза почерка, получившая особое распространение во Франции, является своеобразной разновидностью тестирования, требующей значительно более низких затрат. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным

кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

Собеседование. Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На следующем этапе отдел человеческих ресурсов (специалист по подбору персонала) проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д.

Не являясь техническим специалистом, сотрудник отдела человеческих ресурсов должен сосредоточиться на оценке "общих характеристик" кандидата - аналитических способностях, характере, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией.

Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство организаций использует специальные формы оценки кандидатов; если таких форм не существует, можно использовать портрет идеального сотрудника в качестве своеобразного оценочного листа.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение - продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Справки о кандидате. Для того, чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т.д. Отдел человеческих ресурсов может предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми.

Получить информацию о кандидате можно, обратившись непосредственно в организации, в которых он ранее работал или учился (их названия указаны в его биографической справке или резюме). В республиках бывшего СССР законодательно не установлено никакой регламентации подобных контактов.

Решение о найме. На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по человеческим ресурсам) выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности, может потребоваться собеседование с руководителем подразделения, Генеральным директором и т.д., прежде чем будет принято решение о приеме на работу. Отдел человеческих ресурсов готовит письмо-предложение кандидату, содержащее описание условий его работы - дату начала, название должности, подчиненность, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т.п. Письмо-предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется кандидату.

5.4. Определение заработной платы и льгот

Организация заработной платы на предприятии осуществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы, районных коэффициентов и т.д.

Тарифные системы - совокупность нормативов, определяющих дифференциацию оплаты труда в зависимости от сложности и условий труда, форм заработной платы и отрасли.

Что касается тарифных систем за рубежом, то можно выделить три их типа: американский, японский, западноевропейский.

В американских тарифных системах не принимаются во внимание анкетные данные работников. За одинаковую работу выплачивается зарплата вне зависимости от квалификации, возраста и других качеств.

Японские тарифные системы, наоборот, учитывают многие анкетные данные: пол, возраст, образование, стаж. На этот тип тарифных систем оказал большое влияние традиционный в Японии способ найма рабочей силы.

Западноевропейские тарифные системы строятся обычно исходя из деления работников по продолжительности и профессиональной подготовки.

Формы и системы заработной платы - это порядок ее начисления в зависимости от организационных условий производства и результатов труда.

Существуют две формы заработной платы:

сдельная, при которой зарплата начисляется за каждую единицу продукции или выполнение объема работы. Заработок равен числу произведенных единиц продукции, умноженному на расценку. Это преобладающая форма, но ее удельный вес снижается. Сдельная оплата неминуемо приводит к ухудшению качества продукции, нарушению технологических режимов, ухудшению обслуживания, нарушению требований техники безопасности, перерасходу сырья и материалов;

повременная, при которой зарплата начисляется по тарифной ставке, за фактически отработанное время, в виде оклада.)

Сдельную оплату применяют при наличии:

количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного рабочего или бригады;

возможности у рабочих данного участка увеличить выработку;

возможности точного учета объемов выполняемых работ;

технического нормирования труда.

Повременную оплату следует применять на участках производства и работах в том случае, если отсутствует возможность увеличения выпуска продукции в связи со строгой регламентацией производственных процессов, когда функции рабочего сводятся только к наблюдению за ходом технологического процесса, при работе на конвейерных линиях с заданным режимом. Она целесообразна и тогда, когда нет необходимости увеличения выпуска продукции.)

Формы оплаты труда универсальны. В последнее время получили распространение две из них:

сдельно-регрессивная система, или "система дележа премий".

При этой системе заработка растут медленнее, чем выработка.

системы нормирования дневной выработки. В этом случае выплачиваются различные ставки в зависимости от уровня выработки.

Широкое распространение принимают формы коллективного премирования. Их можно отнести к трем разновидностям:

система участия в распределении прибыли (заранее определяется доля прибыли, идущая на премии);

система участия в результатах работы предприятия; дивидендная система (участие в прибыли).

Системы участия в распределении прибылей не носят ярко выраженного стимулирующего характера, что ограничивает их распространение, так как величина прибыли зависит от размера оборота, конъюнктуры, уровня цен и других факторов.

Системы участия в результатах работы строятся на конкретных показателях, премии выплачиваются в результате экономии издержек, увеличения выработки или улучшения других показателей.

Дивидендная система - гибрид первых двух разновидностей, когда учитываются результаты производственной и коммерческой деятельности предприятий. Это делает ее гораздо более гибкой и расширяет возможности применения.

Основным направлением государственной политики в области оплаты труда является обеспечение роста реальной заработной платы в тесной увязке с результатами работы, квалификацией, с тем, чтобы оплата труда стала главным источником денежных доходов населения.

Определение льгот. В дополнение к заработной плате, являющейся основой традиционной системы компенсации, современные организации предоставляют своим сотрудникам значительное количество льгот, т.е. дополнительных благ, повышающих их жизненный уровень. В зависимости от организации, отрасли, льготы могут составлять до 50 и более процентов совокупного дохода работника.

К числу льгот относятся все дополнительные (по отношению к заработной плате и другим, связанным с ней выплатам) услуги или выплаты: медицинское страхование, страхование жизни, материальная помощь, дополнительный отпуск, бесплатное питание, пользование автомобилем компании, отдых в санаториях и т.д.

При планировании системы льгот каждой организации необходимо учитывать действие следующих факторов: национальное и местное законодательство, рынок труда, налоговый режим, культурные традиции и особенности.

Основные виды льгот, предоставляемые современными организациями своим сотрудникам, следующие: режим рабочего и свободного времени, страхование работников, медицинское страхование, страхование жизни, пенсионные выплаты.

Управление льготами в целом превратилось в последние десятилетия в важнейшую составляющую эффективного управления персоналом, требующую особого внимания со стороны линейных руководителей и специальной квалификации специалистов по человеческим ресурсам.

5.5. Адаптация и профориентация принятых работников

Это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, развитие способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Можно выделить три формы профориентационной работы:

Профессиональное просвещение - это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности.

Профессиональная информация - система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

Профессиональная консультация - это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

Одна из важных проблем кадровой работы в организациях при привлечении персонала - *управление адаптацией*.

Адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Когда человек поступает на работу, он включается в систему организационных отношений, занимая в ней одновременно

несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе, как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

В теоретическом и практическом плане выделяются несколько аспектов адаптации:

психофизиологический - приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;

социально-психологический - приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;

профессиональный - постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества);

организационный - усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

Несмотря на различие между аспектами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации. Управление трудовой адаптацией требует решения, в первую очередь, трех организационных элементов. Это структурное закрепление функции управления адаптацией, технология процесса управления адаптацией, информационное обеспечение этого процесса. Следует обратить внимание на важность проблемы управления нововведениями. Продуманная реализация данной функции становится фактором успешной адаптации работников к новым условиям труда. Подробнее об этом будет рассказано ниже.

В качестве возможных организационных решений по технологии процесса управления адаптацией могут быть предложены следующие:

организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам

адаптации;

проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника

с новым сотрудником;

интенсивные краткосрочные курсы для руководителей,

впервые вступающих в эту должность;

проведение организационно-подготовительной работы при

введении новшеств;

специальные курсы подготовки наставников; использование

метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым

работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным

анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий.

Целесообразно при этом продумать систему дополнительного

поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;

выполнение разовых общественных поручений для

установления контактов нового работника с коллективом;

выполнение разовых поручений по организации работы

органа управления (производственного совещания, совета

директоров и т.п.);

подготовка замены кадров при их ротации; проведение в

коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению

сотрудников и развитию групповой динамики.

Организация труда. Следует обратить особое внимание на

реализацию принципов организации труда, оказывающих

мотивационное воздействие на персонал и облегчающих процесс

адаптации сотрудников.

Использование персонала представляет собой комплекс

мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее

эффективной реализации творческого и физического трудового

потенциала работников. Использование персонала должно отвечать

целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать

строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой

работы.

Система использования персонала в организации должна

быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу

на своем рабочем месте.

Основные принципы рационального использования

персонала:

обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников

в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);

соответствие трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест, производства в целом;

[периодический переход работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т.д.), обеспечивающий разнообразие выполняемых работ] и возможность гибкого маневрирования в процессе производства;

создание максимальной возможности для выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

Расстановке кадров и лучшему их использованию способствуют **внутриорганизационные трудовые перемещения**, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации.

Наиболее распространены следующие причины трудовых перемещений:

предоставление работнику работы, которая ему больше соответствует;

предоставление ему работы, которая больше его удовлетворяет; содействие освоению работником смежной специальности, с тем, чтобы обеспечить взаимозаменяемость сотрудников;

расширение опыта работника с целью, например, дальнейшего роста его карьеры.

Диапазон этих перемещений определяется: у рабочих - дифференциацией профессий и труда разной степени квалификации, у специалистов и руководителей - дифференциацией профессий и должностей. Перемещения могут быть межпрофессиональными, междолжностными, перемещениями из одной категории персонала в другую (из рабочих в служащих или из служащих в рабочие).

5.6. Обучение, переобучение

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если персонал обладает знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы его усилия были эффективными и результативными. Когда отобранные приняты на работу, обучение становится основным:

фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для эффективной деятельности.

Обучение играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Образование и обучение в современных условиях должны быть непрерывными. Управление обучением подчиненных занимает все большее место в работе линейных менеджеров, ибо только он может располагать глубокими знаниями о меняющихся требованиях, предъявляемых к выполняемой работе, а также о навыках, требующихся каждому подчиненному. Это не означает, что специалисты по обучению становятся лишними. Рост потребностей в обучении в современном мире, расширение как областей, в которых обучение необходимо, так и способов, с помощью которых оно проводится, - все это приводит к тому, что именно специалисты играют главную роль в процессе обучения. Однако они вряд ли смогут успешно справиться с этой ролью, если будут действовать изолированно от линейных менеджеров. В дополнение к специалистам по обучению может потребоваться привлечение внешних специалистов по обучению - консультантов или работников учебных заведений.

Кадровая политика организации, в частности, политика в области образования, оказывает особенно сильное влияние на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и видов обучения, которые будут финансироваться. Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, являются средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения (время обучающего, если он является сотрудником организации, и время обучаемого).

Цель любого руководителя - работать с эффективным и подготовленным подразделением. Поэтому время, затраченное на обеспечение обучения, должно специально планироваться в рабочем расписании. Один из способов убедить руководство уделять ресурсы на обучение состоит в том, чтобы относиться к обучению как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием "человеческий капитал". В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой другой инновационный проект.

5.7. Оценка деятельности персонала

Организация существует для достижения стоящих перед ней целей. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно организация использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы.

Показатель прибыли позволяет оценить работу организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности - в любой организации или подразделении есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако, чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая система повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через:

положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;

планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению;

планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет качественно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру.

принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о увеличении заработной платы, повышении в должности или увольнении. В последнем случае наличие задокументированных данных о систематическом неудовлетворительном выполнении увольняемым сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства.

Названные выше преимущества не возникают в организации автоматически в момент внедрения системы оценки. Они реализуются тогда, когда выполняется ряд дополнительных условий.

Во-первых, система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками, как объективные. Для придания объективности системе оценки ее критерии должны быть открытыми и понятными сотрудникам.

Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков. Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования.

Оценка трудовой деятельности - одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, называются *критериями оценки*. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, которые охватывали бы и объемы работы, и ее результаты. Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки, и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от

сложности, ответственности и характера деятельности работника.

Существуют три категории управленческих работников: руководители, специалисты и другие служащие. Работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, другие служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.]

В связи с разделением управленческого труда, результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений, а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников. Результат труда специалистов определяется, исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они:

- оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации;

- занимают значительную часть рабочего времени персонала; их сравнительно немного (4 - 6);

- составляют 80% всех результатов;

- приводят к достижению целей организации или подразделения.

Организации оптимизируют системы оценки персонала за счет:

- универсальности системы оценки. Отдел человеческих ресурсов разрабатывает единую систему оценки для всей организации (или несколько систем для различных категорий сотрудников - высших руководителей, руководителей среднего звена и специалистов, технических сотрудников и рабочих) и обеспечивает (посредством обучения и контроля) единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях;

- установления стандартов и норм оценки. Для этого организации необходимо решить, что определяет успех при работе в данной должности, т.е. выделить критические факторы. Для этого используется метод анализа рабочих мест, состоящий в тщательном исследовании выполняемых занимающим определенную должность работником функций и выделении из

их числа наиболее важных с точки зрения достижения стоящих перед ним целей;

- выбора методов оценки. Чтобы эффективно оценить работу сотрудника, необходимо иметь легкие в использовании, надежные и точно характеризующие критические факторы оценки качества оценок могут использоваться как количественные показатели (время, производительность, издержки и т.п.), так и качественные характеристики, даваемые осуществляющим оценку человеком - "хорошо", "плохо", "выше среднего" и т.д. Естественно, что количественные оценки предпочтительнее как точки зрения их точности, так и объективности в отношении оцениваемого сотрудника. Однако в реальной жизни не всегда существует возможность использовать количественные оценки, многих должностей, поэтому организации часто вынуждены пользоваться субъективными оценками.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Однако наиболее распространена является, безусловно, система *периодической аттестации персонала*.

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемой его непосредственным руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов по существу, является непрерывным процессом.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование - встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки как от сотрудника, так и от руководителя.

Для того, чтобы успешно провести аттестационное собеседование, руководитель должен тщательно подготовиться к нему. Главными элементами подготовки являются:

проведение взвешенной, основанной на фактах оценки работы сотрудника, с учетом должностной инструкции и индивидуального плана сотрудника на истекший период;

подготовка плана развития сотрудника на следующий период, продумывание детального плана проведения собеседования.

Подготовка к собеседованию аттестуемого сотрудника состоит в оценке собственной работы за истекший период, составлении плана работы на следующий период, а также списка вопросов, которые он бы хотел задать своему руководителю.

Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период. Основное назначение плана - выработка "рецепта" для повышения эффективности работы сотрудника. Существует несколько форм таких планов, хотя наиболее распространенными (и взаимодополняющими) в настоящее время являются индивидуальный план развития и личные цели.

Индивидуальный план развития представляет собой самооценку сотрудника (применительно к занимаемой им должности), его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании. Часто индивидуальный план содержит пункт о долгосрочном профессиональном развитии сотрудника, т.е. развитии его карьеры.

Личные цели - это ограниченный набор ключевых для сотрудника задач на аттестационный период. Установление личных целей является элементом системы управления посредством установки целей, подробно рассматриваемой в следующем параграфе. Включаемые в личный план цели должны быть конкретными, поддающимися измерению, напряженными и связанными с задачами, стоящими перед организацией в целом и подразделением, в котором работает сотрудник. Для того, чтобы достичь этого, цели, намеченные работником, обсуждаются с руководителем. Результатом такого обсуждения является согласованный личный план сотрудника, которым он руководствуется в течение аттестационного периода.

Существует множество способов оценки, используемых современными организациями. Наиболее старым и самым распространенным методом аттестации является метод **стандартных оценок**. Руководитель заполняет специальную

форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале

Данный метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода также обеспечивает единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек - руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Другая, довольно распространенная разновидность методов оценки аттестуемых сотрудников - **сравнительные методы**. При их использовании руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При ранжировании руководитель "выстраивает" своих сотрудников в условную цепочку - от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период.

Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Их легко применять, легко понимать, а их результаты могут быть с успехом использованы для принятия решений в области компенсации. Однако, эти методы односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и т.д. Кроме того, сравнение сотрудников подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, использование которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к руководителю. Поэтому применение методов сравнительных оценок относительно ограничено.

Одним из наиболее популярных сегодня методов оценки сотрудника является метод **управления посредством постановки целей**. Этот метод начинается с совместного (сотрудник и его руководитель) определения ключевых целей сотрудника на определенный период (год или шесть месяцев). Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

конкретными, т.е. предметными и специфическими; измеримыми, т.е. поддающимися количественной оценке; достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50%);

значимыми, т.е. относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;

ориентированными во времени, т.е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.)

Рассмотренные выше методы аттестации (при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель) являются традиционными для большинства современных компаний. Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды.

В то же время, этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции.

Нетрадиционные методы аттестации получили распространение достаточно недавно.

Психологические методы оценки являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации.

Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты (эффективность работы в занимаемой должности), а потенциал сотрудника. В современных организациях эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом - будущих руководителей. Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов, получивших название центров оценки потенциала.

Для обеспечения адекватности результатов тестирования реальной личности целесообразно использовать другие методы. В частности, экспертную оценку.

Методы экспертной оценки базового перечня качества позволяют всесторонне оценить деятельность специалиста на основании мнений о нем его коллег, подчиненных и руководителей (табл. 1).

При разработке процедуры экспертной оценки необходимо решить задачи формирования группы экспертов, выбора методов опроса и обработки полученной информации. При этом следует учитывать, что большое влияние на решение поставленных задач оказывают особенности и специфика функционирования данной отрасли.

Таблица 1

МЕТОДЫ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК

Наименование метода	Описание метода
Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным
Произвольные устные или письменные характеристики	Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет
Оценка по результатам	Устное или письменное описание конкретной работы, выполненной работником
Метод групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблем в группе, в ходе которых оцениваются знания, личностные черты и другие качества работника
Метод эталона	Оценка относительно наилучшего работника, принятого за эталон
Матричный метод	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с набором желательных качеств (происходит в форме матрицы)
Методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме

<p>Метод суммируемых оценок</p>	<p>Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок</p>
<p>Метод заданной группировки работников</p>	<p>Под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или по заданную ролевую структуру подбираются конкретные люди</p>
<p>Тестирование</p>	<p>Определение знаний, умений, способностей и других характеристик на основе тестов</p>
<p>Ранжирование</p>	<p>Определение экспертным или иным путем ранга (места) оцениваемого среди других работников и расположение всех оцениваемых по порядку убывания рангов</p>
<p>Метод заданной балльной оценки</p>	<p>Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения)</p>
<p>Метод свободной балльной оценки</p>	<p>Рассматривается каждый отдельный случай</p>
<p>Метод самооценок и самоотчетов</p>	<p>Письменная или устная самооценка перед коллективом</p>
<p>Метод критического инцидента</p>	<p>Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации (принятие ответственного решения, решение незнакомой проблемы и т.д.)</p>

5.8. Принятие решений по персоналу

Решения по персоналу касаются руководства персоналом, состава персонала, использования персонала и принципов вознаграждения, а также информации по персоналу.

Участники решений по персоналу - это не только принимающий решения менеджер и соответствующий работник, но и представители работодателей и работников (например, профсоюзы, производственный совет, союзы работодателей) и уполномоченные внешние третьи лица (например, консультант по вопросам создания на предприятии желаемой "социальной атмосферы", учреждения повышения квалификации, врачи служебной службы). Но предмет кадрового хозяйства являются не только участвующие лица, а и формирование человеческих потенциалов действия (трудовые достижения).

Предоставление работы сотрудникам на предприятиях рыночной экономики рассматривается не как задача предприятия, а как использование потенциалов действия для производства товаров и оказания услуг. Человеческий труд является таким же производственным фактором, как и машины, материалы и капитал.

Критерии принятия решений по персоналу. Критерии принятия решений по персоналу можно подразделить на критерии результата эффективности и ограничений.

К критериям результата эффективности относятся в первую очередь расходы на персонал (вознаграждение за труд, дополнительные затраты на оплату труда, прочие ассигнования) и связанные с решениями по персоналу изменения выручки (из-за количества и качества производимых товаров и оказываемых услуг). В то время как издержки относительно просто поддаются учету, проследить изменение выручек по соответствующим решениям можно с трудом. Поэтому часто используют в качестве индикаторов критерии эффективности, например, производительность труда. Другими, соотношенными с задачами критериями эффективности являются качество продукта, время производства и гибкость. К критериям оценки, касающимся персонала, относятся факторы, определяющие удовлетворение трудом, например, социальный статус, возможности участия в принятии решений, продвижения по работе, обучения и развития, а также хорошие условия труда.

Решения по персоналу подвержены многочисленным внешним и внутренним ограничениям. К первым относятся, в частности,

<p>Метод суммируемых оценок</p>	<p>Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок</p>
<p>Метод заданной группировки работников</p>	<p>Под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру подбираются конкретные люди</p>
<p>Тестирование</p>	<p>Определение знаний, умений, способностей и других характеристик на основе тестов</p>
<p>Ранжирование</p>	<p>Определение экспертным или иным путем ранга (места) оцениваемого среди других работников и расположение всех оцениваемых по порядку убывания рангов</p>
<p>Метод заданной балльной оценки</p>	<p>Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения)</p>
<p>Метод свободной балльной оценки</p>	<p>Рассматривается каждый отдельный случай</p>
<p>Метод самооценок и самоотчетов</p>	<p>Письменная или устная самооценка перед коллективом</p>
<p>Метод критического инцидента</p>	<p>Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации (принятие ответственного решения, решение незнакомой проблемы и т.д.)</p>

5.8. Принятие решений по персоналу

Решения по персоналу касаются руководства персоналом, состава персонала, использования персонала и принципов вознаграждения, а также информации по персоналу.

Участники решений по персоналу - это не только принимающий решения менеджер и соответствующий работник, но и представители работодателей и работников (например, профсоюзы, производственный совет, союзы работодателей) и уполномоченные внешние третьи лица (например, консультант по вопросам создания на предприятии желаемой "социальной атмосферы", учреждения повышения квалификации, врачи анонимной службы). Но предметом кадрового хозяйства являются не только участвующие лица, а и формирование человеческих потенциалов действия (трудовые достижения).

Предоставление работы сотрудникам на предприятиях рыночной экономики рассматривается не как задача предприятия, а как использование потенциалов действия для производства товаров и оказания услуг. Человеческий труд является таким же производственным фактором, как и машины, материалы и капитал.

Критерии принятия решений по персоналу. Критерии принятия решений по персоналу можно подразделить на критерии результата эффективности и ограничений.

К критериям результата эффективности относятся в первую очередь расходы на персонал (вознаграждение за труд, дополнительные затраты на оплату труда, прочие ассигнования) и связанные с решениями по персоналу изменения выручки (из-за количества и качества производимых товаров и оказываемых услуг). В то время как издержки относительно просто поддаются учету, проследить изменение выручек по соответствующим решениям можно с трудом. Поэтому часто используют в качестве индикаторов критерии эффективности, например, производительность труда. Другими, соотношенными с задачами критериями эффективности являются качество продукта, время производства и гибкость. К критериям оценки, касающимся персонала, относятся факторы, определяющие удовлетворение трудом, например, социальный климат, возможности участия в принятии решений, продвижения по работе, обучения и развития, а также хорошие условия труда.

Решения по персоналу подвержены многообразным внешним и внутренним ограничениям. К первым относятся, в частности,

предписания трудового права (например, правила увольнения, нормы охраны труда, тарифные договоры). Но решения по персоналу могут ограничиваться также и нормами, установленными самим предприятием. Эти нормы охватывают моменты, начиная с формулировки принципов предприятия и кончая коллективными договорами.

5.9. Управление движением персонала

Порядок увольнения работника. При определенных условиях сотрудник может быть уволен с предприятия, то есть с ним прекращен трудовой договор.

Основаниями для прекращения трудового договора являются:

соглашение его сторон;

истечение срока договора, кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

призыв или поступление на военную службу;

расторжение трудового договора по инициативе сотрудника, по инициативе администрации, по требованию профсоюзного органа;

перевод сотрудника с его согласия на другое предприятие, в учреждение, организацию или переход на выборную должность;

отказ сотрудника от перевода на работу в другую местность вместе с организацией, а также отказ от продолжения работы в связи с изменением существующих условий труда;

вступление в законную силу приговора суда, которым работник осужден (кроме случаев условного осуждения и отсрочки исполнения приговора) к лишению свободы, исправительным работам не по месту работы либо к иному наказанию, исключающему возможность продолжения работы в организации;

направление сотрудника по постановлению суда в лечебно-трудовой профилакторий.

Трудовой договор при достижении договоренности сторонами прекращается в срок, определенный сторонами.

Оформляется увольнение приказом или распоряжением администрации.

Сотрудники имеют право уволиться с работы по собственной инициативе или по инициативе администрации.

В первом случае, сотрудник имеет право расторгнуть трудовой договор и уволиться с работы, предупредив письменно об этом администрацию за две недели.

В случаях, если сотрудник увольняется в связи с невозможностью продолжать работу (поступление на учебу, переезд в другую местность, переход на пенсию и др.), его обязаны уволить в срок, о котором он просит. Администрация не имеет права не дать согласие на увольнение сотрудника, если есть уважительная причина.

Причина увольнения считается уважительной в следующих случаях:

перевод мужа или жены на работу в другую местность, направление мужа или жены на работу либо для прохождения службы за границу, переезд в другую местность;

болезнь, препятствующая продолжению работы или проживанию в данной местности (согласно медицинскому заключению);

необходимость ухода за больными членами семьи (при наличии медицинского заключения) или инвалидами I группы;

переезд в другую местность в порядке организованного набора рабочих, сельскохозяйственного переселения, общественного призыва, а также в других случаях, когда в соответствии с решениями правительства администрация обязана беспрепятственно отпускать сотрудников и служащих для работы в организациях отдельных отраслей народного хозяйства;

избрание на должности, замещаемые по конкурсу;

зачисление в высшее, среднее специальное или иное учебное заведение, в аспирантуру, клиническую ординатуру;

нарушение администрацией коллективного или трудового договора;

увольнение по собственному желанию инвалидов, пенсионеров по старости, беременных женщин, матерей, имеющих детей в возрасте до 8 лет, сотрудников, которые имеют на своем иждивении трех и более детей, не достигших 16 лет (учащиеся - 18 лет);

другие уважительные причины.

Во втором случае, расторжение трудового договора и увольнение сотрудника осуществляется по инициативе администрации. Оно допускается в следующих случаях:

ликвидация организации, сокращение численности или штата сотрудников;

достижение сотрудником пенсионного возраста при наличии у него права на полную пенсию по старости;

обнаружившееся несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации либо по состоянию здоровья;

систематическое невыполнение сотрудником без уважительной причины обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами внутреннего трудового распорядка, если к нему ранее применялись меры дисциплинарного или общественного порядка;

прогул, в т.ч. отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня без уважительной причины;

неявка на работу в течение более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности, не считая отпуска по беременности и родам, если другое не предусмотрено законодательством;

восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;

появление на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения;

совершение по месту работы хищения, в т.ч. мелкого, государственного или общественного имущества, установленного приговором суда или постановлением компетентного органа;

дополнительные основания, которые применяются к сотрудникам при определенных условиях (однократное грубое нарушение трудовых обязанностей сотрудником, виновные действия сотрудника, непосредственно обслуживающего денежные или товарные ценности; совершение сотрудником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка, несовместимого с продолжением данной работы).

Сотрудники не могут быть уволены с работы по инициативе администрации организации без согласия профсоюзного комитета, за исключением случаев, предусмотренных законодательством (при восстановлении неправильно уволенного или переведенного на другую работу сотрудника, при возвращении на свое место работы сотрудника, призванного на срочную военную службу и уволенного по каким-либо причинам в запас или отставку и др.)

Однако, если ранее вопрос о необходимости получения такого согласия регламентировался законодательством, то сейчас он решается в коллективном соглашении или в коллективном

договоре. Следовательно, если коллективное соглашение или коллективный договор не предусматривают соответствующее обязательство организации, то прекращение по его инициативе трудового договора с сотрудником без согласия профсоюзного комитета будет вполне правомерным.

Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Система служебно-профессионального продвижения на примере линейных руководителей организации предусматривает пять основных этапов подготовки этого типа руководителей.

Первый этап - работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и подготовку их к конкретной деятельности в подразделениях организации. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации.

Второй этап - работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения, для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, их участия в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки, и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

Третий этап - работа с линейными руководителями нижнего звена управления. На этом этапе к отобранным линейным руководителям нижнего звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные ВУЗы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2 - 3 года) с

: соглашение или соответствующее его инициативы профсоюзного

ам продвижением го продвижения на и предусматривает руководителей.

их курсов базовых из других вузов.

налом совместно с ний, где проходят центов, наиболее и подготовку их к ях организации. практику, выдается зния на работу в изации.

стами, принятыми тся испытательный рого они обязаны ное знакомство с тых специалистов иях организации в

иалистов за год, их теристик, данных ги стажировки, и числения в резерв я информация об рофессионального эле и заносится в изации.]

дителями нижнего анным линейным альники участков) чивших вечерние и их коллективах и ериода (2 - 3 года) с

достижение сотрудником пенсионного возраста при наличии у него права на полную пенсию по старости;

обнаружившееся несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации либо по состоянию здоровья;

систематическое невыполнение сотрудником без уважительной причины обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами внутреннего трудового распорядка, если к нему ранее применялись меры дисциплинарного или общественного порядка;

прогул, в т.ч. отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня без уважительной причины;

неявка на работу в течение более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности, не считая отпуска по беременности и родам, если другое не предусмотрено законодательством;

восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;

появление на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения;

совершение по месту работы хищения, в т.ч. мелкого, государственного или общественного имущества, установленного приговором суда или постановлением компетентного органа;

дополнительные основания, которые применяются к сотрудникам при определенных условиях (однократное грубое нарушение трудовых обязанностей сотрудником, виновные действия сотрудника, непосредственно обслуживающего денежные или товарные ценности; совершение сотрудником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка, несовместимого с продолжением данной работы).

Сотрудники не могут быть уволены с работы по инициативе администрации организации без согласия профсоюзного комитета, а исключением случаев, предусмотренных законодательством (при восстановлении неправильно уволенного или переведенного на другую работу сотрудника, при возвращении на свое место работы сотрудника, призванного на срочную военную службу и уволенного по каким-либо причинам в запас или отставку и др.)

Однако, если ранее вопрос о необходимости получения такого согласия регламентировался законодательством, то сейчас он решается в коллективном соглашении или в коллективном

договоре. Следовательно, если коллективное соглашение или коллективный договор не предусматривают соответствующее обязательство организации, то прекращение по его инициативе трудового договора с сотрудником без согласия профсоюзного комитета будет вполне правомерным.

Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Система служебно-профессионального продвижения на примере линейных руководителей организации предусматривает пять основных этапов подготовки этого типа руководителей.

Первый этап - работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и подготовку их к конкретной деятельности в подразделениях организации. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации.

Второй этап - работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения, для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, их участия в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки, и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

Третий этап - работа с линейными руководителями нижнего звена управления. На этом этапе к отобранным линейным руководителям нижнего звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные ВУЗы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2 - 3 года) с

достижение сотрудником пенсионного возраста при наличии у него права на полную пенсию по старости;

обнаружившееся несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации либо по состоянию здоровья;

систематическое невыполнение сотрудником без уважительной причины обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами внутреннего трудового распорядка, если к нему ранее применялись меры дисциплинарного или общественного порядка;

прогул, в т.ч. отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня без уважительной причины;

неявка на работу в течение более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности, не считая отпуска по беременности и родам, если другое не предусмотрено законодательством;

восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;

появление на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения;

совершение по месту работы хищения, в т.ч. мелкого, государственного или общественного имущества, установленного приговором суда или постановлением компетентного органа;

дополнительные основания, которые применяются к сотрудникам при определенных условиях (однократное грубое нарушение трудовых обязанностей сотрудником, виновные действия сотрудника, непосредственно обслуживающего денежные или товарные ценности; совершение сотрудником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка, несовместимого с продолжением данной работы).

Сотрудники не могут быть уволены с работы по инициативе администрации организации без согласия профсоюзного комитета, за исключением случаев, предусмотренных законодательством (при восстановлении неправильно уволенного или переведенного на другую работу сотрудника, при возвращении на свое место работы сотрудника, призванного на срочную военную службу и уволенного по каким-либо причинам в запас или отставку и др.)

Однако, если ранее вопрос о необходимости получения такого согласия регламентировался законодательством, то сейчас он решается в коллективном соглашении или в коллективном

договоре. Следовательно, если коллективное соглашение или коллективный договор не предусматривают соответствующее обязательство организации, то прекращение по его инициативе трудового договора с сотрудником без согласия профсоюзного комитета будет вполне правомерным.

Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Система служебно-профессионального продвижения на примере линейных руководителей организации предусматривает пять основных этапов подготовки этого типа руководителей.

Первый этап - работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и подготовку их к конкретной деятельности в подразделениях организации. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации.

Второй этап - работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения, для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, их участия в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки, и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.]

Третий этап - работа с линейными руководителями нижнего звена управления. На этом этапе к отобраннным линейным руководителям нижнего звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные ВУЗы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2 - 3 года) с

данной группой проводится конкретная, целенаправленная работа. Члены группы замещают отсутствующих руководителей в качестве их дублеров, обучаются на курсах повышения квалификации.

После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводятся вторичный отбор и тестирование.

Четвертый этап - работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым, назначенным на должность руководителя среднего звена, закрепляется наставник - руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. На основании анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента наставник совместно со специалистами подразделений управления персоналом составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции.

В рамках данного этапа предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях и подготовка ими на основании полученного опыта программ мероприятий по улучшению деятельности организации (подразделения).

Пятый этап - работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты - сложный и тонкий процесс. Одна из главных трудностей - выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация, т.е. перемещение работника из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях нижнего и среднего звена управления.

Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурсной основе. Это

привилегия специальной комиссии, состоящей из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т.п.). К работе комиссии привлекаются специалисты соответствующих подразделений управления персоналом, а при необходимости - независимые эксперты.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств: общественно-гражданская зрелость; отношение к труду; уровень знаний; организаторские способности; способность к руководству системой управления; способность поддерживать передовое; морально - этические черты характера.

Глава 6. ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

6.1. Личностное поведение

Поведение представляет собой формы взаимодействия индивида с окружающей средой, которые зависят от ряда факторов.

К основным факторам, характеризующим личность и ее поведение, относятся:

природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности;

система потребностей, мотивов, интересов; система управления личностью.

Природные свойства индивида - это то, что заложено в нем от рождения и, как правило, характеризуется той или иной степенью выраженности таких динамических характеристик, как активность и эмоциональность. Активность индивида выражается в стремлении к разного рода деятельности, проявлении себя, силе и скорости протекания психических процессов, двигательной реакции, т.е. выступает как свойство деятельности индивида. Крайним выражением активности является, с одной стороны, большая энергия, стремительность в движении, деятельности, речи, а с другой - вялость, пассивность психической деятельности, речи, жестикуляции. Эмоциональность проявляется в различной степени нервной возбудимости индивида, динамике его эмоций и чувств, характеризующих отношение к окружающему миру.

Темперамент - совокупность индивидуальных особенностей личности, характеризующих динамическую и эмоциональную сторону ее деятельности, а также поведение.

У холериков - бурными реакциями, открытостью, резкими сменами настроения, неустойчивостью и общей подвижностью, выраженной рациональностью. У флегматиков - медлительностью, устойчивостью, замкнутостью, слабым внешним выражением эмоциональных состояний, логичностью суждений.

У меланхоликов - неустойчивостью, легкой ранимостью, необщительностью, склонностью глубоко и эмоционально переживать даже незначительные события. У сангвиников - подвижностью, склонностью к смене впечатлений, отзывчивостью, общительностью.

Перечисленные четыре типа темперамента являются относительно устойчивыми и мало подвержены изменениям под

влиянием среды и воспитания. Вместе с тем они не характеризуют содержательную сторону личности, ее мотивацию, ценности, потребности.

Знание индивидуально-психологических особенностей работника помогает правильно выбрать форму поведения с ним.

Другой важной характеристикой личности является ее характер, т.е. совокупность устойчивых психологических свойств, определяющих линию поведения человека, его отношение к делу, вещам, другим людям, самому себе. Черты характера вытекают из конкретных условий, социальной среды жизни и работы личности и во многом определяются ее природными данными, темпераментом.

Психологические свойства личности, также связанные с природными данными, составляют еще одну важную ее характеристику - способности.

Способности определяются динамикой приобретения индивидом знаний, умений и навыков и его возможностью выполнять определенный вид деятельности.

6.2. Групповое поведение

Если исходить из модели развивающейся фирмы, то важно сконцентрировать внимание на отработке системы управленческого взаимодействия руководителей с сотрудниками. В этой системе управленческий труд топ-менеджеров и менеджеров воплощается в деловое поведение работников в организациях.

В опросах руководителей выявилось два подхода к пониманию делового поведения работников. Один подход проявился в интерпретации делового поведения как способности руководителя к организации индивидуальных рабочих мест, где достижение эффективных конечных результатов зависит, прежде всего, от самого работника (профессиональная личная квалификация, умение организовать дело, надеясь, прежде всего на себя и др.). Другой подход проявился в интерпретации делового поведения как способности руководителя к сопряженной организации работ, где достижение эффективных конечных результатов зависит, прежде всего, от способов партнерского сотрудничества.

Деловое поведение понимается как осуществление работниками тех целей, которые ставит перед ними

непосредственный руководитель, наделяя ответственностью за их своевременную и качественную реализацию. Поведение работников становится деловым именно потому, что их профессиональная деятельность порождает отношения ответственной зависимости и взаимной требовательности в том профессиональном общении, которое возникает в результате профессиональной совместной деятельности. Деловое поведение является, с одной стороны, индивидуальным, когда каждый отвечает за выполнение своей работы, а с другой - сопряженным, когда каждый соотносит задачи своего участка с общим фронтом работ, осознавая свой вклад в общий совокупный результат. В деловом поведении, так или иначе, проявляется степень осознания личных интересов, соотносящих с интересами других работников и интересами руководителей фирмы.

Деловое поведение важно понимать как единство профессиональной деятельности и профессионального общения. Профессиональная деятельность описывается формулой "цель - средство - результат", а профессиональное общение - формулой "стимулы - нормы - оценки". Это означает, что поставленная цель должна достигаться средствами, которые дадут ожидаемый результат. Чтобы это произошло, необходимо обеспечить работнику такие стимулы, которые могли бы формировать определенные нормы взаимоотношений в подразделении, помогающие оценивать то или иное поведение и по вертикали ("руководитель - работники"), и по горизонтали ("работник - сотрудники"). Эти формулы, воплощаясь в практику, являются двумя главными организационными регуляторами поступков, обеспечивая то или иное проявление делового поведения в системе управленческого взаимодействия. Специфика делового поведения раскрывается в определенных свойствах.

Деловое поведение всегда является более или менее функционально определенным: каждый знает, какие работы он обязан выполнять на своей должности. В должностных инструкциях четко описан круг задач, которые необходимо решать работникам. Это возлагает на них определенную "инструктивную" ответственность, которая формулируется, как правило, на негативной основе: работник должен знать, что его ожидает в случае невыполнения должностных обязанностей. В должностных инструкциях определяются и права работника, которые описываются для того, чтобы помочь ему лучше выполнять задания.

Однако в должностных инструкциях доминирует, как правило, административно-командный подход: ответственность большая, а права маленькие. Тем самым закрепляется исполнительство и наказываемость инициатива. Поэтому ответственность работника и его права должны быть сбалансированы, либо "перевернуты": прав больше, ответственности за возможные ошибки - меньше. Тогда и возникнет ответственность за то, что он мог бы сделать, но не сделал.

Деловое поведение всегда имеет временную заданность: оно пульсирует в определенных временных границах и становится напряженным в зависимости от сроков начала и окончания работ. Временной параметр делового поведения может и скрывать инициативу работника (так, в спешке некоторые теряются), и стимулировать ее (так, некоторые люди актуализируют свои возможности, прежде всего в экстремальных условиях). Этот параметр делового поведения является таким регулятором, благодаря которому личность может предельно мобилизовать свои нравственно-психологические ресурсы.

Деловое поведение личности обладает свойством самоорганизуемости. Это значит, что оно может разворачиваться как личная программа деятельности в рамках общей организующей программы. Если внешне заданная программа в чем-то нарушена (аритмия, нечеткость в распределении заданий, неясность в постановке задач и др.), то деловое поведение личности может проявляться, как справедливое требование отладить внешнюю программу деятельности, чтобы на этой основе скорректировать свою собственную.

Деловое поведение характеризуется мотивационной автономностью. Выполнение заданий осознается сотрудниками в качестве цели, ради которой они включаются в профессиональную деятельность и вовлекаются в профессиональное общение. Выполнение заданий может осмысливаться, как коллективный творческий поиск ради развития и процветания фирмы, а может осмысливаться в качестве возможности заработать деньги лично для себя. В первом случае личные интересы работников совмещаются с интересами фирмы, а во втором - интересы фирмы смещаются на периферию сознания.

Деловое поведение может быть предсказуемым, если сотрудники фирмы уже достигли определенного уровня профессиональной работоспособности на основе высокой

самодисциплины, исполнительности и взаимной требовательности работников друг к другу.

Во всей цепи взаимосвязанных действий по управлению персоналом, начиная с приема сотрудника на работу и кончая уходом его из организации, от 50 до 80% времени менеджеры тратится на групповые виды деятельности. Эффективность работы любого руководителя тесным образом связана с пониманием особенностей групповой работы и со способностью правильно действовать в качестве члена менеджерской группы и управлять собственной рабочей группой.

Группа является естественной и неизбежной частью жизни человека. Существуют постоянные, временные и случайные группы.

Некоторые группы являются свободными. В них вступают по желанию. Другие имеют обязательный характер.

Рабочие группы могут быть **формальными** и **неформальными**. Формальные группы характеризуются организованной структурой. Социальные отношения здесь носят безличный характер и осуществляются через предварительно определенные роли. Эти роли имеют тенденцию к формализации в соответствии с нормами, определяемыми внешней средой, культурой. В неформальной группе существуют личные социальные отношения, которые осуществляются в ролях, определяемых внутренней средой. Содержание этих ролей - результат взаимодействия внутри группы.

Общеизвестно о трудности воздействия на нормы группы. Это легче делать изнутри и очень трудно извне, если только человек, который осуществляет это воздействие, не обладает доверием и уважением группы.

Все группы оказывают давление на своих членов, с целью заставить их соответствовать нормам группы (нормы поведения, речь, производительность, отношение к руководству, производству, сверхурочной работе и т.п.). Группы в целом порождают меньше идей, чем отдельные члены группы, однако группа дает лучшие идеи: с лучшей проработкой, с всесторонней оценкой, с большей степенью ответственности за них.

Группа принимает более рискованные решения, чем отдельные ее члены. По всей вероятности, развивается определенный тип "группового мышления", при котором группа ощущает себя неуязвимой. Эта тенденция стала известна как явление смещения риска.

Конфликт между группами и внутри группы - вполне естественное явление. Могут быть: личные конфликты, межличностные, конфликты принадлежности, межгрупповые, социальные. Последствия конфликтов - образование подгрупп, удаление инакомыслящих членов, выбор "козла отпущения", организационные изменения в группе, появление или смена руководителя, распад группы.

Понимание групп и сил, которые формируют их и оказывают влияние, очень важно для налаживания эффективного управления.

6.3. Индикация поведения

В маркетинговой системе управления очень важно найти такой индикатор, который отслеживал бы положение дел в организации через поведение ее сотрудников. Таким индикатором может быть степень проявления инициативного поведения работников. Оно проявляется, как правило, волнообразно, определяя "точки роста" и "точки спада". Эту волнообразность инициатив можно замерять и по инициативности ("величина волн"), и по результативности (кратковременные или отсроченные эффекты). В регуляции делового поведения работников, особенно молодых, всегда возникает проблема, когда именно инициативное поведение может или способствовать деловому сотрудничеству, или же разрушать его. Есть факторы, которые мешают проявлять инициативу, и факторы, которые помогают проявлять инициативу, стимулируя ее.

К факторам, мешающим проявлять инициативу, относится нередко характер работы. Работники, желающие проявить инициативу, ориентированы, прежде всего, на творческую, сложную, новую, напряженную и разнородную работу, эффективное сотрудничество с другими сотрудниками. Зачастую оказывается, что им приходится выполнять однообразную, простую, привычную работу, нередко напряженную, особенно экономистам и программистам, имеющим дело с цифрами. Снижает инициативу и формальное отношение к молодым работникам со стороны руководителя: не умение мотивировать работу и организовать их труд таким образом, чтобы компенсировать недостатки условий труда и пробелы в образовании работников, особенно молодых.

Значительную роль играет социально-психологическая среда, в которую попадает работник. Зависимость инициативы от

реакции на нее ближайшего окружения коллег может быть очень большой. Инициатива реализуется, прежде всего, тогда, когда есть ее сторонники.

Таким образом, эффективное деловое сотрудничество оказывается возможным даже тогда, когда организационные издержки производства компенсируются регулятивными усилиями руководителя в удовлетворении ожиданий работников. Найти правильное соотношение между организацией работ и регуляцией взаимоотношений работников - главная управленческая проблема, которую решает руководитель, ориентированный на инициативно-ответственное исполнение работ.

6.4. Деловые коммуникации

Коммуникация — процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменить его знания, установки или явное поведение

Проблема управления конфликтами перерастает в другую: как управлять коммуникациями, чтобы не возникало конфликтов с такими характеристиками, которые, по существу, делают их непреодолимыми? Если фирма хочет не просто выжить, но долго “жить” на рынке, то ее высшее руководство должно разработать систему организации “коммуникативного пространства”. Осознание необходимости такой системы происходит по мере накопления управленческого опыта. Практика управления производственными предприятиями показывает, что по-настоящему руководитель начинает осознавать себя в качестве такового только тогда, когда оказывается на третьей ступеньке своей карьеры: мастер, старший мастер участка, заместитель начальника цеха. На четвертой ступеньке, когда он становится начальником цеха, руководитель уже в полной мере испытывает коммуникационное давление, потому что ему нужно управлять многими направлениями работ одновременно. Он чувствует, как плотно он вошел в систему разнородных коммуникаций, в которых в любой момент может быть сбой.

Руководитель от 50 до 90% рабочего времени затрачивает на организацию, реорганизацию и автономизацию коммуникаций, то централизуя их, то “отпуская на волю”. Главной причиной возникновения нерешаемых проблем и их перерастания в конфликты оказывается неэффективность коммуникаций

эффективно работают те руководители, которые умеют организовывать “коммуникативное пространство” в фирме и в сфере ее влияния, потому что коммуникации - это то средство, с помощью которого достигается единство организации в достижении общей цели. Поэтому руководитель любого уровня управления должен брать на себя ответственность за организацию коммуникаций - главную сферу успешной деятельности фирмы.

Неуправляемую сферу “коммуникативного пространства” можно постепенно трансформировать в управляемую, если разбудить интерес работников к самим себе и к делу, создав самонастраивающуюся систему управления по отклонениям. Самонастройка такой системы социальной организации возможна в фирме тогда, когда “снизу” по каналам “горячей связи” поступает информация, свидетельствующая, с одной стороны, о неблагоприятном положении дел в “коммуникативном пространстве” подразделений, а с другой - подсказывающая, как это положение дел можно преодолеть.

В практике управления зарубежных организаций эти методы социальной организации коммуникаций также находят применение, особенно там, где высок уровень организационной культуры управления поведением, или там, где необходимо сформировать преданность работников фирме.

Формирование коммуникаций через стимуляцию обратных связей, в конечном счете, дает большой инновационный эффект, если устранить те организационные преграды, которые мешают работникам свободно общаться между собой.

В инновационной теории можно выделить несколько типов таких работников.

Инноваторы, т.е. инициаторы, предлагающие собственные идеи и отстаивающие их. Они часто могут идти на конфликт, чтобы “пробить” свою идею. Не всегда видят реальные возможности для внедрения своих предложений, потому что увлечены новым. Иногда им важно помочь осознать свое инициативное предложение в сопоставлении с широким фронтом работ по их внедрению. Нередко оказывается, что их инициативные предложения сразу же мельчают в сопоставлении с крупномасштабными задачами.

Сторонники нововведений, очень быстро воспринимающие новое тогда, когда убеждаются в его важности. Именно на таких работников и необходимо опираться руководителю, если он хочет,

чтобы инициативные предложения были внедрены. Но, создавая команду единомышленников, он обязательно должен быть уверен в аргументированности нововведений.

Коллеблющиеся по отношению к нововведениям работники, которые либо недопонимают их значимость, либо видят больше "минусов", чем "плюсов". Им бывает или трудно оценить нововведение, поскольку они плохо понимают его смысл, или, наоборот, они легко оценивают его как противоречивое, стремясь разглядеть в нововведении в первую очередь то, что не соответствует принятым меркам. Чаще всего эти работники являются эрудированными, а потому к их мнению всегда прислушиваются и остальные. Поэтому руководителю, который выносит новые предложения на обсуждение в своем подразделении, важно понимать, что эрудиция работников еще не означает их проникновения в сущность новой идеи.

"Нейтраллисты", которые безразлично относятся к новым предложениям. Но проявление безразличия - это тоже определенная позиция: если они никак не относятся к новым идеям, то это свидетельствует о том, что они не поддерживают новое. При определенных условиях они могут занять конформистскую позицию, попадая под влияние тех, кто только делает вид, что перестроился, а на самом деле все хочет сохранить так, как было раньше. Поэтому руководителю важно понимать, при каких условиях они могут выступить против.

Скептически настроенные работники, которые ищут в нововведениях, прежде всего, негативные последствия. Однако они, как правило, не предпринимают никаких практических шагов, чтобы помешать нововведениям. Будучи по натуре всегда так настроенными к любому новому делу, они могут со временем и принять нововведение как нечто неизбежное. Но принимают они его, как правило, под давлением мнения большинства работников. Поэтому руководитель, опираясь на команду единомышленников, может сформировать сильное позитивное мнение по отношению к нововведениям, мнение, которое заставило бы скептиков по-новому посмотреть на проблемы их внедрения.

Консервативно относящиеся к нововведениям работники, оказывающие сопротивление новому. Это такие работники, у которых доминирует традиционализм при восприятии нововведений. Они могут воспринимать новое только тогда, когда оно становится традицией. Характер их мышления не позволяет

им ориентировать себя на новое, а поэтому и в жизни таким работникам уютнее себя чувствовать в спокойной, привычной обстановке. Конечно, в работе с такими сотрудниками руководителю трудно дать какие-либо советы.

В зависимости от разнообразия позиций работников по отношению к нововведениям руководитель вырабатывает определенную тактику делового поведения на всех стадиях разработки и внедрения инновационной программы. Кроме того, перед ним встает проблема открытости и закрытости инновационных коммуникаций из-за опасности разглашения информации, представляющей коммерческую тайну. Поэтому внедрение такой программы требует принятия вместе со службой безопасности определенных норм поведения работников. Это предполагает ужесточение пропускного режима, соблюдение определенных регламентаций в работе с оргтехникой и компьютерами, соблюдение конфиденциальности при контактах с клиентами, строгий контроль важных документов, регулярное посещение инструктажей по сохранению коммерческой тайны.

6.5. Этика деловых отношений

Профессиональная роль любого сотрудника организации неотъемлемо связана с выполнением им этических норм, правил поведения и взаимоотношений со своим внешним окружением (коллегами, подчиненными, клиентами и партнерами). Соблюдение этики деловых отношений является одним из главных критериев оценки профессионализма, как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Под этикой понимается система универсальных и нравственных специфических требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно этика деловых отношений выделяет одну из сфер общественной жизни. Понятно, что этические нормы служебных отношений базируются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, но имеют некоторые отличительные особенности.

Общие закономерности межличностных отношений. В процессе профессиональной деятельности следует учитывать закономерности, определяющие особенности межличностных взаимоотношений.

Одной из основных среди них является закономерность неопределенности отклика или, другими словами, зависимость

восприятия людьми внешних воздействий от их личностных особенностей, конкретной ситуации.

Кроме вышеназванной закономерности межличностных отношений, к ним также следует отнести **закономерность неадекватности отображения человека человеком и неадекватности самооценки**. Ее смысл состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя.

Важное значение в межличностных отношениях имеет **закономерность искажения смысла информации**. Она действует объективно и тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации на входе и на выходе любого процесса.

Немаловажная **закономерность психологической самозащиты**. По отношению к другим людям мы ставим на первое место, как правило, их внешнюю физическую безопасность, пренебрегая их психологической безопасностью. С другой стороны, сам человек придает очень большое значение собственной психологической безопасности и самозащите от посягательств на нее. Ведущим мотивом социального поведения является сохранение личного статуса, собственного достоинства человека.

Этика приветствий и представлений. При всей кажущейся простоте правил взаимных приветствий и представлений они требуют определенных знаний и достаточного внимания. Первичное правило приветствия состоит в том, что в любой ситуации оно должно показывать вашу расположенность и доброжелательность. На характере приветствия не должно сказываться ваше настроение или негативное отношение к другому человеку.

Внешний облик делового человека. Служебная обстановка выдвигает определенные требования к внешнему облику делового человека. В мире моды давно сложилось определенное понятие "деловой костюм". Он, конечно, учитывает последние веяния и тенденции в моделировании одежды, но при этом остается в определенной степени строгим и консервативным. Осуществляя подбор костюма в широком смысле слова (т.е. учитывая все сопутствующие компоненты), деловой человек должен руководствоваться следующими общими правилами: единство стиля; соответствие стиля конкретной ситуации; сопоставимость

цветов в цветовой гамме; сопоставимость характера рисунка в различных компонентах одежды.

Ведение деловой беседы. Навыки ведения деловой беседы отрабатываются как в процессе профессиональной деятельности, так и в повседневной бытовой обстановке. Любую ситуацию, связанную с необходимостью проведения беседы, следует рассматривать в качестве возможности тренинга по отработке правил ведения беседы. Эти правила можно представить схематично в виде основных действий, которые необходимо предпринимать в определенной последовательности и взаимосвязи. Сценарий деловых бесед, переговоров, совещаний, презентаций, приема гостей представлен в приложен. 2.

Этика телефонного разговора. Телефонные переговоры можно рассматривать как специфический случай проведения деловой беседы. Исходя из этого, следует сделать два вывода. Во-первых, правила подготовки и проведения деловой беседы во многом сохраняют свою значимость при ведении телефонных переговоров. Во-вторых, телефонный разговор обладает целым рядом отличительных особенностей по сравнению с очной беседой. Эти особенности определяются тем, что собеседники не видят друг друга и зачастую телефонный разговор возникает для одной из сторон неожиданно, нарушая при этом предшествующий ход событий: очную беседу одного из абонентов, выполнение им какой-либо важной или срочной работы и т.п. Такую возможность следует предусматривать всегда, когда мы звоним кому-либо. Это должно накладывать определенный отпечаток на наше поведение.

С другой стороны, человек, ведущий очную беседу с кем-либо, должен отдавать ей приоритет перед телефонным разговором. Обязательно нужно помнить о том, что в большинстве случаев телефонная связь - это средство для предварительной договоренности о чем-либо (как правило, о будущей очной встрече). Не случайно существует выражение - "нетелефонный разговор". О нем не следует забывать, определяя тему телефонной беседы, а также заранее планируя время, которое потребуются для нее. Кроме того, нужно учитывать то обстоятельство, что собеседник может быть в окружении коллег, посетителей и т.п., что не позволяет ему вести достаточно откровенный разговор.

Правила критики. В процессе профессиональной деятельности многие сотрудники сталкиваются с необходимостью, а в ряде случаев и с желанием высказать критические замечания

в адрес своих сослуживцев, участников деловой беседы, партнеров по переговорам и т.д. Роль руководителя какого-либо подразделения неизбежно связана с задачей критической оценки деятельности, поступков, поведения своих подчиненных. Многие специалисты, даже не находясь формально в ранге руководителя, должны выполнять ряд организационных, контрольных функций, связанных с необходимостью критического разбора выполняемых другими сотрудниками задач. Кроме того, в процессе совместной работы, совещания, переговоров у одной из сторон возникают претензии к другой стороне, к внешнему окружению. Сталкиваясь с объективной или субъективной необходимостью критических замечаний в чей-то адрес, надо проявлять максимальную осторожность и корректность. На основе опыта человеческого общения выработаны правила критики, несоблюдение которых сводит на нет усилия, направленные на критический разбор ситуации. Игнорирование, а чаще незнание правил критики приводит к тому, что у критикуемой стороны возникают "защитный барьер", обида, чувство ущемленного достоинства. В результате даже объективная критика не воспринимается конструктивно.

Правила восприятия критики. Практически каждый человек в течение жизни неоднократно сталкивается с необходимостью воспринимать критические замечания в свой адрес. Даже в том случае, если критикующий знает и использует соответствующие этические правила, критика воспринимается достаточно болезненно. Это предопределено объективными особенностями человеческой психологии. Поэтому следует помнить, что:

нет бесполезной критики, она является формой помощи в решении возникающих ситуаций;

необходимо деловое восприятие критики вне зависимости от того, кто критикует и в какой форме;

центральный принцип восприятия критики - "все, что я делал, я мог бы делать лучше";

наиболее ценная критика направлена на несовершенство того, что кажется нормальным;

отсутствие критики - это показатель пренебрежения или неверия в способность ее нормального восприятия;

критика позволяет выяснить отношение критикуемого к другой стороне;

необходимо поддержать попытку критикуемого конструктивно разобраться в деле, даже если он ошибается.

Основы риторики. Профессиональная деятельность современного специалиста неотделима от необходимости овладения навыками риторики, т.е. навыками построения, подготовки и доведения до слушателей публичного выступления в различных формах, будь то сообщение на служебных совещаниях, доклад на конференциях и семинарах, лекции, выступления на переговорах, презентациях и т.п. Во многом навыки публичного выступления складываются общим уровнем воспитания, образования, наличием определенных личностных качеств человека. Несмотря на это, навыки риторики отрабатываются в процессе накопления профессионального опыта при наличии знаний основных правил риторики. Знание этих правил позволяет человеку подать свое выступление в более выгодном свете как с точки зрения эффективного восприятия слушателями, так и с точки зрения позитивной оценки аудиторией профессиональных качеств выступающего.

Основные правила риторики, описанные ниже, являются универсальными, т.е. они применимы в большинстве ситуаций, при которых возникает необходимость публичного выступления.

Все правила риторики можно разделить по хронологическому принципу на несколько условных групп:

- предварительная отработка навыков риторики;
- непосредственная подготовка к выступлению;
- поведение во время выступления.

Предварительная отработка навыков риторики может предусматривать несколько искусственных приемов, позволяющих поддерживать общую готовность к работе с аудиторией. Ими могут быть, например:

- выступление перед воображаемой аудиторией с предварительным заданием тематики и состава слушателей;
- отработка определений каких-либо терминов и понятий, используемых в профессиональной деятельности;
- использование аудио- или видеозаписи собственных выступлений и т.п.

Непосредственная подготовка к выступлению является весьма важным этапом отработки навыков и правил риторики. Зачастую этот этап игнорируется из-за дефицита времени или излишней самоуверенности в собственных силах. В общем случае может быть рекомендована следующая структура выступления, которая корректируется и наполняется конкретным содержанием в

зависимости от тематики, регламента выступления, подготовленности слушателей и т.п.:

вступление, стержневая идея выступления;

краткая история рассматриваемой проблемы;

тенденции развития проблемы;

накопленный опыт (положительный и отрицательный) решения проблемы;

предложения по решению проблемы;

заключение.

При подготовке к выступлению следует помнить, что устная речь отличается от письменного текста. Это создает дополнительные проблемы во взаимоотношениях с аудиторией, если выступающий зачитывает готовый текст. В то же время устная речь имеет целый ряд преимуществ, выгодно отличающих ее от письменной работы.

К этим преимуществам следует отнести:

варьирование тональности выступления;

возможность выделения главных мыслей, акцентирования внимания слушателей на отдельных элементах выступления;

использование стилистических форм повышения выразительности речи (риторических вопросов, форм диалога и т.д.).

Поведение во время выступления должно способствовать достижению его целей, реализации подготовленного плана выступления (при необходимости его оперативной корректировке), использованию продуманных заранее преимуществ устной речи. В то же время манера поведения выступающего не должна отвлекать слушателей от целостного восприятия сообщения. Поведение докладчика должно быть естественным, соответствующим проблематике выступления и составу аудитории.

6.6. Организация труда

Характеристика управленческого труда. Под управленческим трудом понимается вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач.

Объектом управленческого труда является сфера его приложения - организация, структурное подразделение.

Предмет управленческого труда - информация о состоянии объекта и о необходимых изменениях в его функционировании и развитии.

Продукт управленческого труда - управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме. Поскольку управленческие воздействия на все сферы деятельности осуществляются через членов производственного коллектива, приоритетное значение имеет управление живым трудом, т.е. целесообразной деятельностью всех членов коллектива. Однако следует учитывать, что более полные результаты управленческих воздействий могут быть достигнуты только с учетом их распространения не только на живой, но и на овеществленный труд, так как производство соединяет эти две его стороны.

Содержание управленческого труда применительно к конкретному объекту определяется составом функций управления. К их числу можно отнести: определение целей и планирование, организацию исполнения, координацию и стимулирование деятельности исполнителей, учет и контроль исполнения. Каждая функция отражает определенную форму и способ управленческого воздействия на управляемый объект, обуславливая соответствующие стиль и методы управления.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют три основные категории персонала управления: руководителей, специалистов и других служащих.

Каждой из выделенных групп персонала управления присущи свои особенности с точки зрения содержания их труда, характера умственной деятельности и влияния на результаты деятельности коллектива, членами которого они являются, и производственного процесса в целом.

Руководители организаций и структурных подразделений принимают решения по всем важнейшим вопросам деятельности аппарата управления. В круг их должностных обязанностей входят подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления. Основная их задача — обеспечить эффективный труд производственного коллектива.

Вторая группа, выделяемая в персонале управления, - специалисты, призванные выполнять функции подготовки и разработки управленческих решений. Это специализированные

(подразделения), которую он возглавляет, при условии решения поставленных перед ними задач.

Рациональная организация рабочего времени руководителя, специалиста требует учета всех выполняемых работ, систематического наблюдения за своим рабочим временем, изучения структуры затрат рабочего времени. Это дает возможность анализировать использование рабочего времени, составлять обоснованные планы личной работы. Без учета и анализа использования рабочего времени, составленные руководителем и специалистом планы личной работы окажутся оторванными от реальных условий.

Для изучения содержания труда и структуры затрат рабочего времени руководителей и специалистов могут быть использованы следующие методы:

- анкетный и устный опросы;
- фотография рабочего времени.

Анкетный и устный опросы проводятся с целью изучения существующего состояния организации труда и использования рабочего времени, а также для изучения мнения руководителей и специалистов о необходимости проведения специальных мероприятий, способствующих повышению эффективности и улучшению условий труда.

Фотография рабочего времени (ФРВ) применяется для установления структуры его затрат на протяжении запланированного периода наблюдений. При ФРВ изучение затрат рабочего времени производится путем наблюдения и замеров всех без исключения затрат времени в порядке их фактической последовательности.

Фотографии рабочего времени различаются по двум основным признакам: наблюдаемым объектам и методам проведения и обработки наблюдений.

По первому признаку выделяют фотографии рабочего времени руководителей и специалистов:

индивидуальную, где объектом наблюдения является руководитель или специалист;

групповую, охватывающую наблюдением группу руководителей или специалистов, выполняющих одинаковые или различные работы;

самофотографию, где учет затрат рабочего времени проводится самим работником.

По методам наблюдения ФРВ может быть:

сплошная, когда запись (регистрация) затрат времени ведется без перерыва по текущему времени по мере их появления;

выборочная, когда замеры времени производятся по отдельным видам затрат рабочего времени (например, регистрируется в течение дня только продолжительность служебных разговоров по телефону);

моментные наблюдения, когда запись затрат времени производится в выбранные или случайные моменты времени. Точность результатов наблюдения или степень их приближения к реальному положению дел определяется в данном случае количеством наблюдений.

Все методы исследования затрат рабочего времени руководителей и специалистов включают следующие основные этапы: подготовка к наблюдению, его проведение, обработка данных, анализ результатов и подготовка организационно-технических предложений в соответствии с целью проводимых наблюдений. Содержание работ по каждому этапу зависит от метода исследования затрат рабочего времени.

Индивидуальное планирование рабочего времени руководителя. Готовность руководителя к эффективной деятельности во многом определяется его повседневной работой. Решающее значение для формирования стиля руководства и эффективности работы руководителя имеет рациональное использование рабочего времени.

Важным шагом при создании эффективной системы управления собственным временем для руководителя является определение целей деятельности как на короткий, так и на длительный период. Цели, намеченные руководителем, не только определяют те действия, которые следует осуществить, но и стимулируют их исполнение. Постановка целей означает для руководителя сознательное осуществление своих действий. Цели, определяемые руководителем, должны быть: реалистичными и конкретными; ориентированными не на осуществление деятельности, а на достижение конкретного результата; измеримыми и ограниченными по времени конкретными сроками.

Чтобы получить как можно лучшие результаты при планировании рабочего времени, руководителю необходимо использовать такое понятие, как "периоды планирования": день, неделя, месяц, год. Каждый период планирования должен

рассматриваться отдельно. Поэтому следует иметь отдельный план для каждого периода.

После того, как цели и задачи определены, руководителю необходимо решить вопрос о том, как будет организован контроль за ходом исполнения. При этом следует помнить, что контролируется именно цель, ее реализация, а не мероприятия, необходимые для ее достижения. При контроле результатов деятельности особое внимание должно быть уделено способу осуществления контроля. Контроль за ходом выполнения планов позволяет руководителю получать необходимую информацию для проведения анализа и определения путей совершенствования своей работы.

6.7. Управленческие роли

В процессе своей деятельности каждый член организации сталкивается с людьми и, общаясь с ними, играет определенную роль. Г. Минцберг выделил следующие основные роли:

Глава — человек, обладающий наибольшей властью в организации. Он пользуется уважением и доверием коллектива. В его обязанности входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера. Должность — руководитель организации.

Лидер — человек, способный воздействовать на людей, побудить их к достижению общей или своей личной цели. Он ответственен за мотивацию и активацию подчиненных, набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности. Должность — работа с людьми (начальник отдела).

Связующее звено — посредник при столкновении интересов различных групп, уровней организации. Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги. Председатель профсоюза, заместитель директора, менеджер.

Получатель информации — разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию. Должность — диспетчер, работники отдела связей с внешними организациями.

Распределитель информации — передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации.

Представитель — человек, представляющий и защищающий интересы организации. Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли.

Инициатор — катализирующий необходимые для развития фирмы процессы (инновационные, конструктивные конфликты). Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает “проекты по совершенствованию”, приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов. Работа — в творческом коллективе.

Устраняющий нарушения — отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений. Руководитель соответствующих временных структур, антикризисный управляющий.

Распределитель ресурсов — отвечающий за эффективное распределение ресурсов, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации. Начальник отдела материально-технического обеспечения.

Ведущий переговоры — ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах. Человек, способный соблюдать нейтральную позицию, противостоять внешнему воздействию. Агент по продажам, работники отдела сбыта.

Каждая роль имеет определенную технологию реализации — совокупность процедур, операций, выполняемых специалистом или руководителем в определенной последовательности.

Оценить ролевые способности можно в условиях, максимально приближенных к реальным. Эти условия можно воспроизвести с помощью интенсивных технологий обучения (ИТО): имитационные, ролевые, ситуационные игры; организационные, социально-психологические тренинги, профессиональные тесты. Использование ИТО для определения

и развития ролевых способностей позволяет вывести специалиста на более высокий уровень профессионализма.

В результате проведения этих исследований каждый человек займет "свое" место в организации, что будет способствовать всемерному развитию его способностей, а также улучшит социально - психологический климат в коллективе, повысит удовлетворенность трудом, и, как следствие, мотивацию и производительность труда.

7.1. Общие положения

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека индивидуально, зависит от множества факторов и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Потребности возникают и находятся внутри человека, они достаточно общие для разных людей, но в то же время имеют определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Устранить потребности можно по-разному: удовлетворить, подавить или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Большинство потребностей периодически возобновляется, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Мотив вызывает определенные действия человека, находится "внутри" человека, имеет "персональный" характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем побуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет основу и сердцевину управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

Выделяется два типа мотивирования:

внешнее воздействие вызывает определенные побуждения в человеке, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату;

формирование определенной мотивационной структуры человека.

Существует два вида мотивации:

внутренняя, когда мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей. Например, страх увольнения с работы, хотя руководитель ни разу не задумывался об этом;

внешняя, когда субъекты внешней среды вызывают побуждения. Например, оплата труда, социальные пособия и т.д.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, может быть представлена в виде шести стадий: возникновение потребностей; поиск путей устранения потребностей; определение направления действия; осуществления действия; предварительная оценка полученных результатов; удовлетворение потребностей.

На первой стадии потребность проявляется в виде ощущения, что ему чего-то не хватает. Она проявляется в конкретное время и человек делает шаги для ее устранения. Условно потребности можно разбить на три группы: физиологические, психологические, социальные.

Если потребность возникла, то нужно искать пути ее устранения. Это вторая стадия. На третьей стадии у человека возникает план действий.

На четвертой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставлять ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка потребностей.

На пятой стадии выясняется то, насколько выполнение действия дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации к действию.

На шестой стадии в зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать

возможности или осуществляет действия по устранению потребности.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят:

потребность, которую хочет удовлетворить работник;
благо, способное удовлетворить эту потребность;
трудовое действие, необходимое для получения блага;
цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда формируются, если:

в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;

для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;

трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия, стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе, то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые не обязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации:

неочевидность мотивов;

изменчивость мотивационного процесса;

различие мотивационных структур отдельных людей.

Очевидно, что процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Их обычно разделяют на две большие группы: содержательные и процессуальные теории мотивации. Рассмотрим некоторые из них.

Выделяется два типа мотивирования:

внешнее воздействие вызывает определенные побуждения в человеке, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату;

формирование определенной мотивационной структуры человека.

Существует два вида мотивации:

внутренняя, когда мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей. Например, страх увольнения с работы, хотя руководитель ни разу не задумывался об этом;

внешняя, когда субъекты внешней среды вызывают побуждения. Например, оплата труда, социальные пособия и т.д.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, может быть представлена в виде шести стадий: возникновение потребностей; поиск путей устранения потребностей; определение направления действия; осуществления действия; предварительная оценка полученных результатов; удовлетворение потребностей.

На первой стадии потребность проявляется в виде ощущения, что ему чего-то не хватает. Она проявляется в конкретное время и человек делает шаги для ее устранения. Условно потребности можно разбить на три группы: физиологические, психологические, социальные.

Если потребность возникла, то нужно искать пути ее устранения. Это вторая стадия. На третьей стадии у человека возникает план действий.

На четвертой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставлять ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка потребностей.

На пятой стадии выясняется то, насколько выполнение действия дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации к действию.

На шестой стадии в зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать

возможности или осуществляет действия по устранению потребности.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят:

потребность, которую хочет удовлетворить работник;

благо, способное удовлетворить эту потребность;

трудовое действие, необходимое для получения блага;

цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда формируются, если:

в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;

для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;

трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия, стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе, то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые не обязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации:

неочевидность мотивов;

изменчивость мотивационного процесса;

различие мотивационных структур отдельных людей.

Очевидно, что процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Их обычно разделяют на две большие группы: содержательные и процессуальные теории мотивации. Рассмотрим некоторые из них.

7.2. Содержательные теории мотивации

Эти теории основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К наиболее известным теориям этой категории относят работы Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлеllandа и Фредерика Герцберга.

Иерархия потребностей по Маслоу. Классификация А. Маслоу основана на приоритетах, в соответствии с которыми, по его мнению, удовлетворяются потребности.

Первичные потребности.

Физиологические потребности (например, в пище, воде, сне).

Потребности в безопасности, т.е. в окружающей среде, не содержащей угрозы для жизни, здоровья и т.д.

Социальные потребности.

Потребность в принадлежности к определенной социальной группе, в любви и привязанности, т.е. потребность в одобрении другими людьми и в теплых взаимоотношениях с членами своей группы.

Потребность в уважении (потребность в авторитете, самоуважении, чувстве собственного достоинства).

Потребность в самовыражении (потребность в полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте).

А. Маслоу утверждает, что любой человек удовлетворяет свои потребности, начиная с первичных и поднимаясь вверх по иерархии, причем система приоритетов устраняет конфликты между мотивами. Это не означает, однако, что низшие потребности должны быть полностью удовлетворены прежде, чем станут важны другие потребности. По А. Маслоу, человек придает значение высшим потребностям лишь с годами, так что вряд ли потребность в самовыражении становится доминирующей раньше, чем в среднем возрасте.

Несмотря на то, что иерархия А. Маслоу внешне весьма привлекательна, она вызывает ряд критических замечаний.

Так, категории А. Маслоу непригодны для решения практических задач. Рассматривая иерархию А. Маслоу в качестве гипотезы, трудно уяснить, какие исследования нужно провести, чтобы ее опровергнуть. Это критическое замечание относится ко всем видам мотивов.

Иерархия А. Маслоу долгое время принималась как аксиома. Но несколько современных ученых опровергли это положение. В своей работе они ссылаются на исследования профессора О. С. Анисимова. Он разделил потребности человека на первично-материальные (пища, вода, потребность дышать и др.), вторично-социальные (потребность в общении, в хороших отношениях в коллективе) и третично-духовные (потребность в культурном творчестве, в повышении правосознания общества и др.). Очевидно, что в концепции А. Маслоу отражены только первичные и вторичные потребности.

Попытка считать последний уровень в пирамиде А. Маслоу, как соответствующий духовным потребностям, лишена оснований. Таким образом, пирамида потребностей человека по А. Маслоу не отражает культурный индивидуальный уровень развития потребностей (в том числе духовных устремлений).

Ко второму недостатку следует отнести неоднородность слоев по степени абстрактно-конкретности (или родо-видовых отношений). Так, социальные потребности включают в себя и потребность в уважении, и многие другие, а в пирамиде А. Маслоу потребность человека в уважении его другими выделена в особый слой.

В связи с этим предлагается усовершенствованный вариант иерархизации потребностей (рис. 8.).



Рис. 8. Пирамида "Маслоу Плюс" .

Однако осуществленная дифференциация мотивационных факторов, приведшая к увеличению числа слоев, может усложнить, и без того непростой анализ реальных мотиваций работников организации. Психологические категории: индивид, субъект и личность, критериально разведенные проф. О.С.Анисимовым, позволяют уйти от деталей и более крупноблочно рассмотреть иерархическую структуру потребности.

Индивидуальные проявления человека в деятельности характеризуются направленностью действий человека на удовлетворение своих потребностей и рассмотрением всего окружающего в качестве предметов своей потребности.

Субъектные проявления человека в деятельности – это действия, соответствующие требованиям деятельностной нормы. Основной акцент его деятельности – исполнительство.

Личностные проявления человека в деятельности – это действия, в основе которых лежат социальные ценности или ценности деятельности. Многие люди сочетают в себе все три типа проявлений, но каждый из типов характерен для своего круга нормативных требований. Используя данные различия, получаем три основных слоя в пирамиде “Маслоу Плюс”.

Такое обобщение дает возможность выделить в планировании мотивационной стратегии и в разработке системы стимулирования всего 3 основных типа поведения человека, существенных для организации. *Только учет всех 3-х возможных “характеров” деятелей, типов поведения, установок и реагирования, позволяет реализовать системный подход в разработке оптимальной системы мотивации и стимулирования кадров.* Игнорирование любого из трех акцентов неминуемо приведет к негативным последствиям в мотивационном настрое на работу сотрудников.

Теория потребностей МакКлееланда. Другой теорией мотивации, оказавшей влияние на ученых, занятых исследованием организаций, является теория, выдвинутая Д. МакКлееландом. Он начал исследование не с того, как человек действует, а с того, как он мыслит. При этом МакКлееланд использует так называемую проективную методику, основанную на том, что испытуемый словами описывает показываемый ему рисунок. Основная предпосылка заключается в том, что, чем более двусмысленным, неясным является рисунок, тем с большей степенью вероятности в рассказе испытуемого проявляются его мотивы. МакКлееланд утверждает, что мысли, выраженные в таких рассказах, можно

сгруппировать так, что они выразят три категории человеческих мотивов: потребность в аффилиации (стремление к принадлежности); потребность во власти; потребность в успехе или достижении цели.

Потребность в достижении цели может быть связана с несколькими потребностями в иерархии А. Маслоу; по существу, это потребность делать что-либо (то, в чем индивид сравнивает себя с другими) лучше, чем делалось раньше.

МакКлеелланд утверждает, что руководителю для того, чтобы быть лидером, следует иметь высокую *потребность во власти* (т.е., по существу, заинтересованность в том, чтобы иметь сильное влияние на других), и что высокая потребность в достижении целей характерна для тех руководителей, которые предпочитают работать в одиночку.

Высокая *потребность в аффилиации*, может приводить в некоторых случаях к неэффективности работника, вызываемой боязнью ухудшить отношения. Некоторые считают, что руководитель должен подбирать работу для подчиненных, учитывая мотивацию последних. Существует мнение, однако, что этого еще недостаточно для высокой эффективности, что система вознаграждения (или компенсации) должна быть разработана с участием вознаграждаемых и должна рассматриваться в непосредственной связи с эффективностью труда.

Хотя работа МакКлеелланда может использоваться для улучшения организационного климата, составной частью которого является мотивация персонала, в его теории можно оспаривать многое, в том числе методологию исследования и слишком упрощенную классификацию мотивов.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга. Еще одна популярная теория мотивации, оказавшая, в частности, значительное влияние на концепцию "развития организации", - это "мотивационно-гигиеническая" модель Ф. Герцберга.

Модель явилась результатом серии интервью с 200 инженерами и бухгалтерами, которых попросили подробно описать события, заставившие их чувствовать полное удовлетворение или неудовлетворение от работы. Согласно выводам Герцберга, полученные ответы подразделяются на 2 большие категории, которые он назвал "*гигиеническими факторами*" и "*мотивацией*" (табл. 2).

МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ ГЕРЦБЕРГА

Гигиенические факторы	Мотивации
Политика фирмы и администрации Условия работы Зарплата Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными Степень непосредственного контроля над работой	Успех Продвижение по службе Признание и одобрение результатов работы Высокая степень ответственности Возможности творческого и делового роста

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а *мотивации* - с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

7.3. Процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеются 3 основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий. Теория ожиданий, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). *Ожидания в отношении затрат труда - результатов (З-Р)* - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

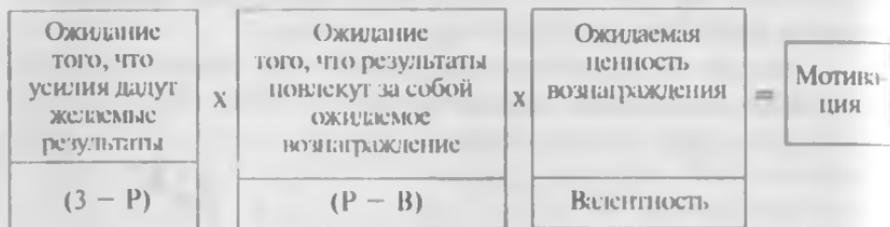
Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека

не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

Мотивация = (З-Р) х (Р-В) х (валентность)



Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство. Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Теория справедливости. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости снять дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо попытав-

изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

Модель Портера-Лоулера. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели, показанной на рис. 9, фигурирует 5 переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) - это результат внешних

и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

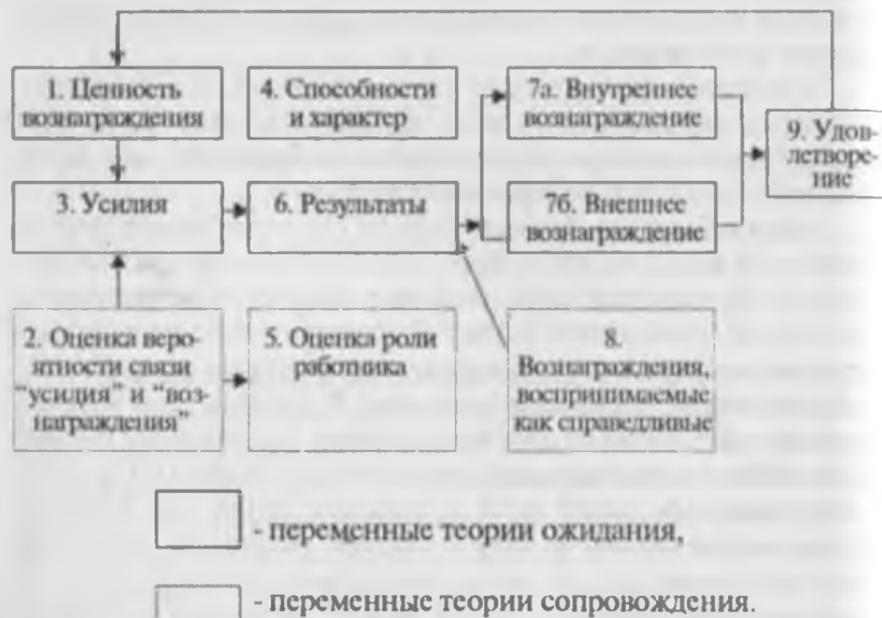


Рис. 9. Модель мотивации Портера –Лоулера.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению, а высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге эта модель внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

Различные теории мотивации в основном не противоречат друг другу, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации и предопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

Суть *экономических мотивов* состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью, являются заработная плата, предпринимательская прибыль, различного рода выплаты и льготы.

Использование той или иной формы или системы заработной платы в целях стимулирования зависит от сферы деятельности работников, характера трудовых операций, технологических процессов и т.п.

Помимо основной заработной платы важную роль в системе стимулирования производительного труда играет *дополнительная*, в форме различного рода доплат за профессионализм, квалификацию, деловые навыки, носящих в основном компенсационный характер. Часто заработная плата может быть неявной, то есть существовать в виде различного рода льгот, на практике значительно увеличивающих доходы субъекта.

Уровень основной и дополнительной заработной платы дает формальную оценку вкладу работника в конечные результаты, исполнительности, профессионализму, квалификации, поэтому должен возрастать вместе с ними. Однако более действенным стимулирующим средством он становится при дополнении другим, не менее важным элементом экономической мотивации — системой итогового вознаграждения или *премирования*. Основанием для премирования служат экономия ресурсов, увеличение прибыли, различного рода научные достижения, успешное проведение мероприятий по предотвращению возникновения тех или иных проблем, исключительные заслуги перед организацией.

Для того, чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина, как в свое время показал Ф. Тейлор, должна составлять не менее 30 % основного заработка. Кроме того, эффективность премирования предопределяется правильным выбором системы показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей; ориентацией на реальный вклад в конечные

совершенствования работы, что в конечном итоге ведет к сдерживанию рационализаторской активности.

В-третьих, прямые затраты труда составляют в большинстве отраслей промышленности от 2 до 10 % стоимости готовой продукции, и дальнейшая ориентация управленцев на экономию преимущественно этого вида издержек оборачивается общим снижением эффективности промышленного производства в результате перерасхода материально-энергетических ресурсов или увеличения других видов потерь.

К моральным методам стимулирования относится прежде всего признание, которое может быть личным и публичным.

Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшего руководства организации, представляются ему, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране такого рода практика не получила еще широкого распространения.

Специфическими методами мотивации являются похвала и критика.

Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации. Для повышения действенности похвалы желательно иметь объективные критерии.

Критика, то есть отрицательная оценка окружающими недостатков и упущений в работе, должна быть конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение и указывать на их возможные варианты.

К правилам ее осуществления относятся: конфиденциальность, доброжелательность, аргументированность, отсутствие категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего, подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь. Любая критика должна восприниматься как форма помощи со стороны в деле устранения недостатков, поэтому критикуемые не могут обижаться на нее.

Еще одной формой мотивации, которая объединяет в себе все рассмотренное выше, является продвижение в должности.

которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), интересную содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг авторитета личности (моральный мотив). В то же время этот способ мотивации является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, не все люди способны руководить и не все к этому стремятся.

7.6. Использование теорий мотивации в управлении персоналом

Важно отметить, что не все рабочие испытывают высокую потребность в достижении и независимости. Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Мотивация труда - важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способности и склонности человека, состояния его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала. В этом единстве способностей и возможностей личности мотивационный потенциал играет роль пускового механизма, определяющего, какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности (табл. 4).

Главным фактором мотивации является оплата труда.

В настоящее время, мотивирующие функции оплаты труда предполагают следующие условия:

размер заработков каждого работника должен определяться прежде всего личным трудовым вкладом в результат коллективного труда (сейчас на размер зарплаты конечный результат влияет сильнее, чем собственный трудовой вклад работника);

усиление сложности дифференциации в оплате труда в зависимости от его сложности и качества, потребительских свойств выпускаемой продукции (последнее обстоятельство имеет принципиальное значение для актуализации мотивов общественной полезности труда и гармонизации направленности интересов "на себя" и "на других");

постепенный отказ от денежных компенсаций за непривлекательный труд и вредные санитарно-гигиенические условия. Такие компенсации не только консервируют неблагоприятные условия труда, но и снижают трудомотивирующую функцию оплаты;

расширение стимулирующей зоны оплаты труда путем установления оптимальных соотношений гарантированного обществом минимума заработной платы, обеспечивающей воспроизводство квалифицированной рабочей силы, и максимально возможного заработка, обеспечивающего качественные различия в уровне благосостояния у работников с разным трудовым вкладом;

изменение функций и роли премиальных систем. В настоящее время они слабо стимулируют трудовую активность, так как используются в основном для реализации властных функций администрации, чаще в качестве санкций за невыполнение каких-то требований руководства, а не в качестве стимула.

Таблица 4

КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Компоненты мотивации	Инструменты, методы	Цели мотивации
1	2	3
Культура организации Система общих для всего персонала организации ценностных ориентаций и норм	Конституция (устав) организации; основные принципы руководства и организации предприятия; стиль руководства	Понимание и признание целей деятельности организации; ориентация на перспективу; согласование взаимных интересов
Идентификация с корпорацией Образ организации в глазах персонала и внешнего мира	Различные формы информации о предприятии	Идентификация с предприятием; единая ориентация в восприятии организации как внутри, так и извне; чувство принадлежности к предприятию
Система участия Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, капитала организации, развитии сотрудничества	Формы и методы распределения результата; участие в капитале; развитие отношений партнерства	Установка на кооперативность в поведении; ориентация на соотносении затрат и результата, готовность к риску; заинтересованность в информации, полезной для организации

1	2	3
<p>Принципы руководства Предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри организации концепции управления</p>	<p>Положение по основным принципам управления; управление на основе личного примера; управленческий тренинг</p>	<p>Совместное и конструктивное сотрудничество; положительное отношение к сотрудникам; ответственность руководителей; социальная защищенность и интеграция с предприятием</p>
<p>Обслуживание персонала Все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам независимо от их положения на производстве и результатов их работы</p>	<p>Безопасность труда, охрана здоровья; создание условий для отдыха и разгрузки; занятия спортом; забота о работниках, нуждающихся в помощи</p>	<p>Социальная ответственность по отношению к другим; повышение трудовой активности</p>
<p>Привлечение к принятию решений Согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в группе или на производственном участке</p>	<p>Делегирование ответственности; определение форм ответственности; добровольное участие в принятии решений</p>	<p>Участие в принятии решений на рабочем месте; вовлеченность в дела организации; принятие на себя ответственности</p>
<p>Кружки качества Организация рабочих групп из работников, имеющих аналогичные рабочие задания, для совместного решения производственных проблем</p>	<p>Рабочая группа; проектный коллектив; бригада по управлению и координации</p>	<p>Качественная работа и самоконтроль; коллегиальность в обращении с членами группы; готовность и способность к решению проблем</p>
<p>Автономные рабочие группы Организационные единицы, самостоятельно (полностью или частично) организующие свою работу</p>	<p>Рабочие бригады; проектные коллективы; постоянные или временные группы, создаваемые для выполнения определенных заданий</p>	<p>Ответственность группы и ее членов; взаимопонимание и сотрудничество; самостоятельность в принятии решений</p>
<p>"Job"-факторы Мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности</p>	<p>Содержание труда; обогащение труда; расширение зоны труда; ротация; надомная работа; коллективная организация труда</p>	<p>Гибкость при выполнении рабочего задания; понимание производственных взаимосвязей; взаимная ответственность и самостоятельность</p>

1	2	3
<p>Организация рабочего места Оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учетом потребностей работников</p>	<p>Технические и организационные вспомогательные средства; физиологические и психологические элементы условий труда (эргономика, цветовое оформление и т.д.)</p>	<p>Удовлетворенность состоянием рабочего места; идентификация с рабочей задачей; удовольствие от работы и более качественное выполнение задания</p>
<p>Кадровая политика Планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и внутрипроизводственной мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников</p>	<p>Подготовка и повышение квалификации кадров; тренинг и семинары; планирование карьеры; перспективные программы формирования структуры кадров</p>	<p>Внутрипроизводственная мобильность и гибкость в применении профессиональной квалификации; самостоятельность и инициативность; творческая и инновационная деятельность</p>
<p>Регулирование рабочего времени Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и организации</p>	<p>Сокращение рабочего времени; гибкое и неполное рабочее время; скользящий график; выходные дни, связанные с религиозными праздниками; гибкое распределение годового фонда рабочего времени; увеличение продолжительности отпуска работникам с большим стажем работы</p>	<p>Ответственное и сознательное использование рабочего времени; привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени; эффективность использования рабочего времени</p>
<p>Информация работников Доведение до работников необходимых сведений о делах организации</p>	<p>Заводские журналы; цеховые листки; справочники организации; собрания коллектива; отчеты о работе; совещания работников</p>	<p>Информированность о делах организации; интерес к информации, выходящей за пределы рабочего места; мышление и деятельность с позиций интересов организации</p>
<p>Оценка персонала Система планомерной и формализованной оценки работников по определенным, заранее установленным критериям</p>	<p>Методы оценки результатов труда и потенциальных возможностей работника; оценка поведения</p>	<p>Положительное влияние на поведение и развитие личности; ответственность за свои действия; самокритичная оценка трудовых достижений</p>

Фактические и желаемые формы поощрения порой противоположны.

Трудовая адаптация работника. Адаптация - приспособление.

Трудовая адаптация - включение личности в новую предметно-вещественную и социальную сферу.

Первичная адаптация - первоначальное вхождение в трудовую деятельность.

Вторичная адаптация (доадаптация) - последующее приспособление к меняющейся ситуации.

В процессе адаптации работник проходит несколько стадий: ознакомления (ознакомление с ситуацией);

приспособления (постепенное привыкание, усвоение стереотипов);

ассимиляции (полное приспособление к среде);

идентификации (отождествление личных целей с целями коллектива);

По характеру идентификации различают 3 категории работников:

безразличные;

частично идентифицированные;

полностью идентифицированные - ядро любого коллектива, как правило, это кадровые, квалифицированные работники.

Качественно новое состояние может быть достигнуто только через преодоление кризиса труда. Выход же из этого кризиса возможен лишь путем усиления мотивации персонала.

Предпосылками создания комплексной системы мотивации к труду должны стать "очеловечивание" экономики, преодоление экономического детерминизма, все более полное понимание сути мотивационных механизмов в современном обществе.

Разработка и совершенствование комплексной системы мотивов и стимулов к труду выходят за рамки только научно-познавательных и теоретических проблем и все больше ставятся в практическую плоскость в условиях экономического соревнования и все более жесткой конкуренции.

Мотивационное обеспечение нововведений в кадровой работе.

Известно, что человек и коллектив сопротивляются изменениям тогда, когда они не чувствуют себя в безопасности и не уверены в позитивности результатов и последствий изменений для себя. Отсюда можно сформулировать мотивы сопротивления работников нововведениям:

они вынуждены рисковать, а это противоречит их натуре; они чувствуют, что в результате изменений могут оказаться лишними;

они чувствуют неспособность выполнять новую роль, отведенную им в результате изменения;

они чувствуют, что потеряют "лицо" в глазах руководства;

они не способны или не желают обучаться новому делу и осваивать новый стиль поведения.

К числу факторов сопротивления нововведениям относятся: степень несоответствия властных структур грядущим изменениям;

длительность периода нововведений;

угроза потери престижа и власти для высших управляющих; негативные последствия изменений для коллектива организации;

безразличие работников к целям выживания и развития организации;

мощь антиинновационной ориентации в политических центрах силы.

К факторам, блокирующим новаторство, можно отнести: резкое разграничение (отдаление) административного руководства и научно-инженерного персонала;

слабое участие (или неучастие) руководства в научно-инновационном процессе и отсюда недоверие руководства к выдвигаемым новым идеям;

отсутствие систематической работы и необходимость множества согласований по новым идеям; незамедлительная критика новаторов в связи с допущенными в ходе нововведений ошибками;

педантичный контроль за деятельностью новатора; кулуарные решения по новаторским предложениям;

"синдром всезнающих экспертов" у руководства и принимающих решения о судьбе нововведения.

Крупные стратегические перемены, в т.ч. в кадровой сфере, часто осуществляются без учета мотивации сопротивления. При возникновении задержек и неэффективной реализации новшеств, как правило, принимаются меры по регулированию процесса, но не по отношению к источникам сопротивления. Первым шагом до начала нововведения должна стать "подготовка почвы" или создание "стартовой площадки для нововведения". Это первый

подготовительный этап, когда создаются источники власти, способные обеспечить процессу изменений стартовый импульс. Вторым шагом (этапом) является анализ поведения ведущих работников, которые, как предполагается, либо поддержат изменения, либо окажут им сопротивление, а также причин такого поведения. Выявляется соотношение потенциалов этих групп, на этой базе разрабатывается схема поддержки и сопротивления новациям.

На третьем этапе, используя данную схему, принимаются меры по устранению излишнего сопротивления. Для этого преодолеваются неверное понимание и преувеличенный страх перед изменениями, работникам разъясняются необходимость, благоприятная возможность и выгодные последствия изменения для результатов деятельности фирмы. Особое внимание уделяется группам и отдельным лицам, с чьей стороны можно ожидать противодействия. Информация о причинах и последствиях перемен, внедрении новшеств должна пройти по всей организации.

На четвертом этапе эта информация используется для создания реальной и масштабной "опорной базы" из числа сторонников преобразований. Если позволяет время, проводятся изменения в структуре власти на фирме. Создаются группы из работников, которые, как ожидается, получают выгоду от преобразований. Следует попытаться включить туда также и "вялых" потенциальных сторонников новации, предложить им вознаграждение за поддержку преобразований, а также нейтрализовать основные источники потенциального сопротивления путем уступок, материальных стимулов и других методов.

Необходимо четко контролировать и руководить процессом изменений, вовремя его тормозить и ускорять.

Глава 8. КОНФЛИКТ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

8.1. Общие положения

Слово “конфликт” происходит от латинского *conflictus*, первоначально понимаемое как столкновение. Это слово в довольно близком, но не тождественном значении применяется в социальной психологии. Во многих случаях под конфликтом понимают одну из форм человеческого взаимодействия, в основе которого лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные или субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций. Как известно, основными формами взаимодействия людей в совместной деятельности являются кооперация, соревнование (конкуренция), приспособление и конфликт.

Конфликт проявляется в виде специфических реакций людей друг на друга - это ситуация, в которой сталкиваются несовпадающие интересы одного или нескольких участников, причем пути и методы достижения своих целей у них различны.

Говоря о конфликтах в деловом мире, следует указать два вида экстремальных ситуаций: *остроконфликтная* и *провоцирующая*. Для первой, которая возникает особенно часто, характерны скоротечное возникновение или проявление конфликта, высокий накал эмоций и чувств. Провоцирующая ситуация в деловых отношениях — достаточно редкое явление, проявляет себя в явной или скрытой форме, когда делаются попытки компромиссии кого-либо из деловых партнеров или искусственно создаются трудности для осуществления конкретных деловых функций.

Конфликт в той или иной степени своего проявления имеет место почти в каждой встрече или беседе, но особенно часто создается конфликтная ситуация во время ведения коммерческих переговоров. Конфликты не антагонистические противоречия: они реально преодолимы. Необходимо только терпение и настойчивость. Наличие этих двух качеств — обязательное условие их преодоления.

Конфликты носят не только отрицательный, но и положительный характер. Многие современные авторы считают, что конфликты в организациях не только невозможны, но иногда и желательны, это не обязательно негативное явление. Если конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает

дополнительную информацию, помогает найти большее число альтернатив, лучше осознать цели организации, делает процесс принятия решения группой более эффективным, дает возможность самореализации отдельной личности, а порой помогает сделать многое из того, что кажется невозможным в обычных условиях, то такой конфликт называется **функциональным** и ведет к повышению эффективности организации. Если же в результате конфликта не происходит достижения целей организации в целом и удовлетворение потребностей отдельной личности, то такой конфликт носит название **дисфункциональный** и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Конфликты бывают **открытыми** и **скрытыми**. Первые лежат на поверхности, а вторые спрятаны за ширму благоприятных отношений. Скрытые конфликты можно распознать лишь по косвенным проявлениям. Руководителю трудового коллектива нужно иметь представление о признаках конфликтных ситуаций на производстве.

Наиболее характерными признаками конфликтной ситуации в коллективах являются:

установление фактов унижения достоинства личности в официальной или неофициальной обстановке;

резкое изменение в отношении к деятельности (**функциональным** обязанностям);

уклонение от выполнения указаний, распоряжений непосредственных (вышестоящих) начальников;

обоюдное или одностороннее словесное или физическое оскорбление;

замкнутость, уединение, подавленность отдельных лиц в условиях деятельности;

формальная постановка работы по управлению персоналом;

негативные суждения об окружающей обстановке, о жизни и деятельности сослуживцев и должностных лиц.

Условиями, определенным образом влияющими на возникновение конфликтных ситуаций в организациях, также могут быть:

искусственно сохраняющиеся в группах отрицательные бытовые, национальные и иные обычаи и традиции, которые могут

привноситься отдельными членами коллектива и навязчиво культивироваться;

недостатки в организации труда и быта членов трудового коллектива и членов их семей;

пресобладание в коллективе аморальных, безнравственных отношений между отдельными членами коллектива как по "вертикали", так и по "горизонтали", которые могут складываться в силу неблагоприятного подбора людей и других субъективных причин;

недоверие начальника к подчиненным, выражающееся в излишней опеке и подмене подчиненных при выполнении ими своих обязанностей;

предвзятое отношение начальника к подчиненному и наоборот;

снисходительное отношение отдельных начальников к подчиненным. Оно чаще всего выражается в терпимости и всепрощении недостатков у так называемых "незаменимых активистов", например, участников спортивных состязаний, художественной самодеятельности и т. п.;

наличие в трудовом коллективе неофициальных микро-групп с отрицательной направленностью. В основе таких групп лежит, как правило, стремление отдельных членов коллектива к уклонению от общественной работы, недовольство высокой требовательностью руководителя, личные симпатии, антипатии, привязанности и т. п.

8.2. Типы конфликтов

В социальной психологии существует *многовариантная типология* конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

В теории менеджмента говорят о четырех видах конфликтов:

Внутриличностный конфликт имеет различные формы. Одна из распространенных форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должны быть результаты его деятельности. Конфликт возникает, когда требуются взаимоисключающие результаты. Другая форма внутриличностного конфликта - это противоречие между производственными требованиями, с одной стороны, и личностными потребностями и ценностями, с другой. Этот конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой конфликт

связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт в организациях является самым распространенным. Проявляется он по-разному. Например, как борьба руководителей различных структурных и функциональных подразделений за ограниченные ресурсы, рабочую силу, капиталовложения и инвестиции, время использования оборудования, одобрение проекта и т. п., или конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии. Другая форма проявления межличностного конфликта - столкновение личностей, обладающих различными чертами характера, темперамента, ценностными ориентациями, которые в силу противоположных целей не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, присущие конкретно только им. Каждый член группы должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Конфликт возникает, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, а также, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Конфликт между личностью и группой может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя, между необходимостью обеспечить соответствующую производительность и соблюдать "правила" организации. Например, руководитель вынужден принимать дисциплинарные меры, которые непопулярны у подчиненных. В свою очередь, подчиненные могут изменить отношение к руководителю, дестабилизируя обстановку, что может выразиться в снижении производительности.

Межгрупповой конфликт возникает в организациях, состоящих из множества формальных и неформальных групп. Поскольку у различных групп существуют отличные друг от друга цели, неизбежны конфликты даже в самых эффективных организациях. Например, конфликт между структурой маркетинга и структурой производства на предприятии, или разногласия между линейным и штабным персоналом. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться "рассчитываться" с ним снижением производительности.

По сфере возникновения и развития конфликты можно классифицировать следующим образом.

Наиболее распространенные причины возникновения конфликтов в организациях нижеследующие:

Стремление подчинять. Под этим подразумеваются попытки организаций расширить сферу своих полномочий. Это может привести к увеличению размеров организаций. В унитарных организациях заинтересованность в достижении цели особенно сильна. Подразделение обычно старается получить полный набор средств для достижения своей цели, включая дополнительные фонды и власть. И, соответственно, эти подразделения очень чувствительны к уменьшению фондов и власти. Они противятся любой централизации их деятельности и ревниво следят за работой центральных организаций. Со своей стороны подразделения с руководящими функциями тоже стараются увеличить власть и престиж, и происходит это неизбежно за счет линейных подразделений. Это вызывает возмущение линейных подразделений и служит дальнейшему углублению противоречий.

Различие исходных позиций. Две взаимодействующие группы могут вступить в конфликт просто потому, что они находятся на разных исходных позициях. Такие конфликты могут возникать из-за разных жизненных ценностей или трудностей в общении, возникающих из-за разницы в образовании и, следовательно, во взглядах и лексике. В рамках одной унитарной организации, скажем у экономического сектора, есть трудности в общении с юридическим отделом, потому что они плохо понимают друг друга: экономистов обучали чистой науке, а в подготовке юристов упор делался на мораль и традиции. Точно так же у сотрудников оперативного подразделения будут затруднения в общении со специалистами отдела кадров, занимающимися штатным расписанием, или с финансистами-аналитиками.

Различие в групповой идентификации. Помимо различий в исходных позициях межгрупповой конфликт может возникнуть просто в силу различия групповой идентификации. Каждая группа склонна считать свои функции более важными для организации, чем функции других групп, т. е. члены подразделений организации склонны идентифицировать себя со своим подразделением. Конфликты, вызванные различием идентификации, часто наблюдаются в учреждениях социального обеспечения. Работники, имеющие непосредственные контакты с подчиненными, обычно ориентированы на их нужды, в то же время бухгалтерские и аудиторские работники ориентированы на налогоплательщиков.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках также уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а

также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Причины, вызывающие конфликты, могут быть *объективными* (от людей независимыми) и *субъективными* (рис. 10).

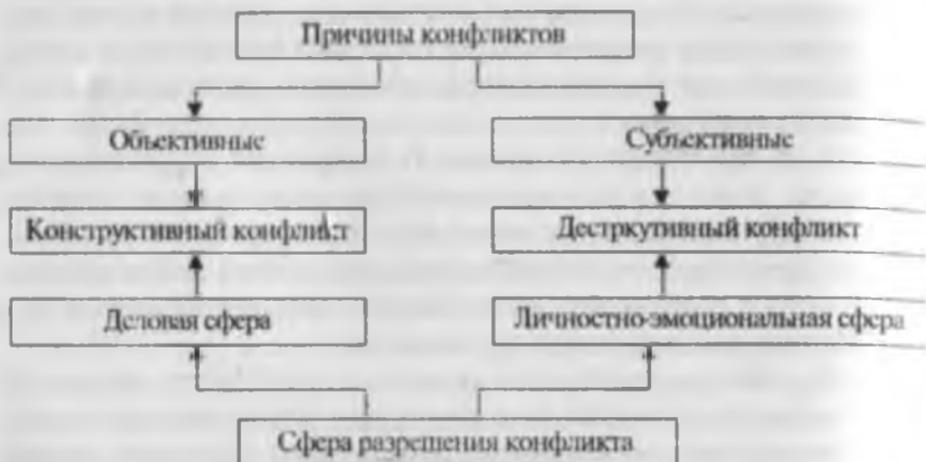


Рис. 10. Взаимосвязь причин, характера и сферы разрешения конфликтов

Причины конструктивных конфликтов – это обычно недостатки в организации труда.

Эти причины объективны. Их устранение в деловой сфере означает усовершенствование производства.

Причинами деструктивных конфликтов чаще всего выступают неправильные действия руководителя и подчиненного; *нарушение служебной этики; нарушение трудового законодательства; несправедливая оценка руководителем подчиненных и т.д.*

8.4. Предупреждение конфликта

Для разрешения конфликта применяют разные меры. В первом случае, прибегают, главным образом, к административным мерам. Во втором - к психологическим, а в третьем - к педагогическим.

Административные меры. Это, прежде всего, перемещения, организационные выводы, изыскания и наказания. Поскольку в своей основе административные меры уподоблены хирургическому инструменту, они должны применяться крайне осторожно, на нравственной основе, методически правильно. В противном случае конфликт не будет разрешен, он может даже обостриться. В условиях гласности и демократизации руководителю здесь следует брать за основу следующие положения:

осуществление любых административных мер в условиях полной гласности;

вовлечение в обсуждение общественных подразделений;

привлечение к разрешению представителей коллектива, пользующихся у работников доверием;

соблюдение в ходе бесед с конфликтующими такта, недопущение унижения чувства собственного достоинства людей.

Педагогические меры. Оказываются действенными в тех случаях, когда глубина конфликта оказывается небольшой. Главным средством педагогических мер является метод убеждения. Цель этого метода - привести человека к пониманию того, что межличностный конфликт оказывает вредоносное воздействие как на личность конфликтующих, так и на социально-психологический климат трудового коллектива. Успешность убеждения зависит от авторитета лица, которое осуществляет убеждение и, конечно, от его педагогического мастерства. В условиях гласности и демократизации эта деятельность в значительной степени усложняется. Тех, кого убеждают, хотят получать не только аргументы и факты со стороны убеждающего, но и чувствовать искренность его намерений.

Психологические меры. Применяются во всех случаях разрешения конфликта, однако ведущими становятся в тех случаях, когда конфликтующие сами не в состоянии выйти из противоборства, хотя и желают этого - руководитель берет на себя роль консультанта. Применение психологических мер обуславливается фактором наличия у конфликтующих глубокой личностной дезорганизации. Это явление выступает в самых разнообразных формах психологической защиты.

Разрешение конфликтов неразрывно связано с управлением конфликтной ситуацией. Способы управления конфликтной ситуацией можно разделить на две категории: *структурные* и *межличностные*.

Структурные методы. Разъяснение требований к деятельности.

Одним из лучших средств, предотвращающих дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четкое определение политики, процедур и правил в организации. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы и для себя, и для того, чтобы подчиненные хорошо поняли, что ждут от них как в плане деятельности, так и в плане поведения.

Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. В управлении организацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания. Исследования показывают, что организации, которые поддерживали необходимый для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого.

Общезадачные комплексные цели. Установление таких целей перед структурными подразделениями или группами сотрудников позволяет скоординировать действия для достижения общей цели, поскольку для эффективного осуществления таких целей требуется тесное взаимодействие и сотрудничество всего персонала организации. Идея, которая заложена в эти действия - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод разрешения противоречий, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий конфликта. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общезадачных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно при этом, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Подводя итог, следует заметить, что систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению

общесорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Межличностные методы. Межличностные методы управления конфликтными ситуациями основываются на выборе определенного стиля поведения, учитывающего три компонента: собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, природу самого конфликта.

Существует пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации, в основу классификации которых положена система Томаса-Килменна, разработанная в 1972 г. Эта система позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию.

Конкуренция, соперничество (открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание позиций). Применяется в случаях, когда требуются быстрые решительные меры в случае непредвиденной ситуации; при решении глобальных проблем, связанных с эффективностью деятельности; при взаимодействии с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль; конфликтующий чувствует, что у него нет выбора и ему нечего терять.

Приспособление (изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий в ущерб своим интересам). Наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта. Этот стиль может быть применен в следующих ситуациях:

предмет разногласия связан с более сложными проблемами по сравнению с теми, что рассматриваются сейчас, а пока необходимо упрочить взаимное доверие, существует возможность позволить подчиненным действовать по собственному усмотрению, чтобы они приобрели уроки из собственных ошибок; необходимо признать собственную неправду;

для отстаивания своей точки зрения требуется много времени и затрат интеллектуальных усилий; человека не особо волнует случившееся;

человек чувствует, что важнее сохранить с оппонентом хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;

человек понял, что итог намного важнее для его оппонента, чем для вас.

Компромисс. Его суть заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия путем взаимных уступок.

Структурные методы. Разъяснение требований к деятельности.

Одним из лучших средств, предотвращающих дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четкое определение политики, процедур и правил в организации. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы и для себя, и для того, чтобы подчиненные хорошо поняли, что ждут от них как в плане деятельности, так и в плане поведения.

Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. В управлении организацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связи между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и совещания. Исследования показывают, что организации, которые поддерживали необходимый для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого.

Общереорганизационные комплексные цели. Установление таких целей перед структурными подразделениями или группами сотрудников позволяет скоординировать действия для достижения общей цели, поскольку для эффективного осуществления таких целей требуется тесное взаимодействие и сотрудничество всего персонала организации. Идея, которая заложена в эти действия - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод разрешения противоречий, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий конфликта. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общереорганизационных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно при этом, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Подводя итог, следует заметить, что систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению

общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Межличностные методы. Межличностные методы управления конфликтными ситуациями основываются на выборе определенного стиля поведения, учитывающего три компонента: собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, природу самого конфликта.

Существует пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации, в основу классификации которых положена система Томаса-Килменна, разработанная в 1972 г. Эта система позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию.

Конкуренция, соперничество (открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание позиций). Применяется в случаях, когда требуются быстрые решительные меры в случае непредвиденной ситуации; при решении глобальных проблем, связанных с эффективностью деятельности; при взаимодействии с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль; конфликтующий чувствует, что у него нет выбора и ему нечего терять.

Приспособление (изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий в ущерб своим интересам). Наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта. Этот стиль может быть применен в следующих ситуациях:

предмет разногласия связан с более сложными проблемами по сравнению с теми, что рассматриваются сейчас, а пока необходимо упрочить взаимное доверие, существует возможность позволить подчиненным действовать по собственному усмотрению, чтобы они приобрели уроки из собственных ошибок; необходимо признать собственную неправду;

для отстаивания своей точки зрения требуется много времени и затрат интеллектуальных усилий; человека не особо волнует случившееся;

человек чувствует, что важнее сохранить с оппонентом хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;

человек понял, что итог намного важнее для его оппонента, чем для вас.

Компромисс. Его суть заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия путем взаимных уступок.

Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы;

обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;

удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;

необходимо принять срочное решение при дефиците времени;

оппонентов устраивает временное решение;

необходимо время для урегулирования сложных проблем;

компромисс позволяет сторонам сохранить взаимоотношения друг с другом, и они предпочитают получить хоть что-то, чем потерять все.

Уклонение - попытка выйти из конфликта, не решая его.

Стиль уклонения может быть применен в следующих ситуациях:

источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с более важными задачами;

необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;

изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта представляется более предпочтительным, чем немедленное принятие какого-либо решения и т.д.

Сотрудничество - совместная выработка решений, удовлетворяющих интересы всех сторон, пусть длительная и состоящая из нескольких этапов, но идущих на пользу дела. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;

целями обсуждения является приобретение совместного опыта работы и получение интересной информации;

необходима интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников и т.д.

Любой человек, сообразуясь с собственными целями, которые он преследует, вступая в конфликт, может эффективно уметь использовать каждый из стилей поведения и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Наилучший подход будет определяться конкретной ситуацией, а также складом характера человека.

8.5. Управление конфликтной ситуацией

Меры по преодолению конфликта могут относиться к психическому управлению скрытыми конфликтами (осознание конфликта, уклонение от конфликта) или к фактическому разрешению открытых конфликтов.

Вариантом преодоления открытых конфликтов является обход конфликта. Он важен, прежде всего, тогда, когда успешное разрешение конфликта представляется невозможным. Участвующие в конфликте лица выходят из состояний напряженности или отходят от конфронтации. Это может происходить благодаря следующим мерам.

Отход, т. е. участник конфликта побуждается к выполнению поставленных ему задач. Например, взамен получения других преимуществ. Возможно также и неохотное подчинение ввиду осознания бесперспективности упорства. Например, устрашающие примеры.

Изоляция, т. е. один или несколько участников конфликта изолируются, благодаря чему сокращаются их контакты. Например, отпук или перемещение контрагента.

Лишение возможностей, т. е. у одного или нескольких участников конфликта отбираются средства власти, которые необходимы для осуществления своих интересов. Например, благодаря недостатку времени из-за чрезмерной занятости контрагента.

Вытеснение, т. е. конфликты игнорируются, отрицаются или замалчиваются авторитетными создателями мнения или самими участниками. Это делается в надежде, что напряженная ситуация с течением времени иссякнет сама собой.

Переориентация, т. е. используемая для конфликта энергия направляется в другом направлении. Например, на общие задачи или против внешних врагов конфликтующих сторон.

Сосуществование, т. е. отказ участников разрешать определенный конфликт, возникающий благодаря осознанию конфликтующими сторонами приоритета общих целей, молчаливому согласованию общих интересов.

Разрешение конфликта, напротив, устраняет открытый конфликт осуществлением интересов одной стороны или учетом интересов обеих сторон. В качестве вариантов разрешения могут различаться:

силовое разрешение, при котором конфликтующие стороны или третье лицо стремятся к победе интересов одной стороны с подавлением интересов противоположной стороны с применением силовых средств, в частности, информационных средств, власти решений или санкций. Например, подрыва репутации, дискредитации, увольнения, препятствия продвижения по службе или повышению денежного содержания, сопротивления, понижения в должности;

разрешение по приговору, при этом разрешение конфликта достигается посредством решения, а именно случайного приговора: решения большинства или арбитражного решения (незаинтересованного третьего лица). Менеджеры часто делегируют решения конфликтов институализированными организациями. Например, комиссиям, примирительным службам, судам по разбору трудовых конфликтов;

кооперационное разрешение, при котором участники конфликта совместно работают с общей целью разрешения проблемы. Возможными вариантами при этом являются:

посредническое решение, при котором привлекается пользующаяся общим доверием третья сторона, и она добивается разрешения путем переговоров (убеждения, манипуляцией или примирения) конфликтующих сторон или с использованием собственного авторитета и т. д.

Консультационный подход использует следующие методы:
экспертный: решение проблемы уже сформулированной организацией. Консультант исследует проблему, выносит решение и письменно излагает его в отчёте, который представляет клиенту;

консультация: консультант обучает клиента, развивает его интуицию и способность понимать и решать проблемы;

процедурный подход. Консультант руководит процессом изменения посредством указания достижимых процедур и конкретного их определения вместе с клиентом.

При консультационном подходе к разрешению конфликта особое значение придают процедурным вмешательствам. Консультант занимает довольно сильную, действенную позицию. Он определяет процедуры по решению проблем и оказывает помощь в их выполнении. При этом важным является процесс детализации, конфронтации и синтеза. В то же время консультант следит за качеством взаимодействия сторон и пытается улучшить его при необходимости, учитывая все четыре типа отношений.

посредством соответствующих вмешательств. Он оказывает помощь сторонам, вовлеченным в конфликт, более четко, например, формулируя разделение задач.

Распознавание и пресечение порочных крутов в организациях должны стать важнейшей целью консультантов, решающих организационные проблемы. Тренинг и практический опыт помогут им в этом. Еще более важным может стать применение вмешательств, направленных на активизацию позитивной динамики.

Интеграция управления конфликтными ситуациями и развития организации основана главным образом на следующих четырех моментах: фокусирование внимания на отношениях между людьми в организациях; межличностных процессах; проявлениях определенного поведения; возникновении проблем в их взаимоотношениях. Развитие организации предусматривает эти моменты и оптимизирует их.

Другой аспект развития организации — арсенал вмешательств. Он главным образом направлен на урегулирование конфликтов социо-эмоционального и делового характера, часто основанных на сильной взаимозависимости.

В любом случае возникновение даже такого негативного процесса, как конфликт, оказывает положительное воздействие на развитие организации: возможность пересмотреть принципы управления, организационную структуру. Конфликт позволяет выявить слабые стороны организации, которые тормозят её развитие. Естественно, при этом очень важно умелое руководство, использование конфликтных ситуаций для дальнейшего развития организаций.

8.6. Практический и традиционный методы преодоления конфликта

Профессор, адвокат с более чем тридцатилетним стажем в области практической психологии, Чарльз Диксон предложил чрезвычайно практичный поэтапный метод улаживания конфликтов, который укладывается ровно в семь шагов. Это короткий путь, названный “Уладим это дело”, дает возможность собрать воедино все знания о конфликтах и осмысленно воплотить их в жизнь. Читая список шагов, можно представить, что человек смотрит снизу вверх на лестницу или пирамиду. Спускаясь вниз по списку, происходит подъем вверх по пути развития способностей

личности, снятия стрессов и улучшения отношений с окружающими. Нужно принять эти Семь Простых Шагов и умом и сердцем.

Шаг 1. Снятие масок.

Шаг 2. Выявление подлинной проблемы.

Шаг 3. Отказ от установки "Победа любой ценой".

Шаг 4. Нахождение нескольких возможных решений.

Шаг 5. Оценка вариантов и выбор наилучшего.

Шаг 6. Формирование эффективных коммуникаций.

Шаг 7. Признание ценностей отношений и оберегание их в дальнейшем.

Рассмотрим каждый этап отдельно и более подробно.

Снятие масок. Никакой конфликт не может быть улажен, пока в нем не проявятся истинные мотивы людей, а не их претензии. Честность - вот идеальная основа для улаживания конфликтов. Чтобы извлечь максимальную пользу из этого процесса, нужно быть готовым сделать все, чтобы стать самим собой.

Выявление подлинной проблемы. Конфликты проявляются по-разному. Они могут принимать много обличий. Поэтому необходимо уяснить реальную проблему.

Быкает ситуация, когда то, что кажется проблемой, на самом деле к реальным проблемам не относится, а только к затруднениям. Заглянув поглубже, можно понять, что реальная проблема, например, неудовлетворенность размером заработной платы. Иногда выявить истинную проблему довольно трудно.

Отказ от установки "Победа любой ценой". Это позиция людей, которые по-настоящему никогда не выигрывают. Они могут воображать себя победителями, а иногда даже казаться таковыми, но, на самом деле, когда на них помотришь - они все время в борьбе, а жизнь проходит мимо.

Когда дела принимают жесткий оборот и возникают проблемы и конфликты, люди с установкой "победа любой ценой" становятся игроками с "позицией". Они готовы пробивать головой стену, отстаивая свою позицию, они готовы пойти на дно и постараются захватить с собой столько людей, сколько смогут.

Победа в конфликте - такая же нелепость, как добро с кулаками. В конфликтах не побеждают! Их улаживают.

Так в чем же разница между решением дела и победой? Решение означает, что дело улажено. Стороны могут быть не

слишком довольны результатом, но все согласны, что дело окончено. Победа - вещь более чем зыбкая, она может оставлять очень неприятный осадок.

Нередко так называемые победители бывают внутренне недовольны результатом: они стараются думать, что удовлетворены своей победой, но ее им все-таки недостаточно.

Нахождение нескольких возможных решений. Если бы жизнь была стабильна, и события ее каким-то образом были предопределены, то каждый конфликт имел бы лишь одно возможное решение. Но действительность такова, что большинство ситуаций могут развиваться в самых разных направлениях, а конфликтующим приходится выбирать из нескольких возможностей.

Игнорируя проблему, уступая противнику или сопротивляясь его нападкам, исключается возможность мирного улаживания конфликта.

Существует школа мышления, чрезвычайно популярная в наши дни, которая утверждает, что необходимо выбрать цель, сосредоточиться на ней и всеми силами к ней стремиться. Такая философия нередко рассматривает создание вариантов или запасных позиций как нечто, отвлекающее от решимости добиться своего.

Оценка вариантов и выбор наилучшего. Воплотив в жизнь варианты, разработанные в качестве возможных при решении проблемы, можно кардинально изменить конфликтную ситуацию. Выбор вариантов зависит от характера самого конфликта.

Необходимо выбрать вариант, который как можно больше бы давал каждой из сторон и при этом был реален.

Реальный в данном случае означает способный сдвинуть дело с мертвой точки. Решение, к которому вы придете, должно перейти от конфликтной ситуации к улаживанию конфликта.

Разработка нескольких вариантов потенциального решения конфликта будет способствовать реальному его разрешению.

Формирование эффективных коммуникаций. Общение - это главный инструмент при улаживании конфликтов. Без информирования другой стороны о намерениях и предположениях по разрешению конфликта борьба никогда не завершится.

Тяжкие труды по проработке вариантов, отказу от отстаивания позиций, выяснению, что поставлено на карту, снятию масок будут напрасными, если не удастся захотеть или не смочь

использовать результаты выполненной работы и сообщить, как обстоит дело.

Чтобы эффективно общаться, нужно уметь слушать. Невозможно достучаться до оппонента, которого не слышно и не понятно. Поэтому умение активно слушать становится ключевым моментом в процессе общения.

В данном случае общение - такое поведение людей, использующих слова, звуки и язык тела, которое включает:

- привлечение внимания других людей;
- возможность изложить сюжет;
- разрешение окружающим воспринять и понять всю информацию.

Признание ценностей отношений. Уладить конфликт означает почти наверняка сохранение взаимоотношений. Для улаживания конфликта необходимо, чтобы все участники признали, что каждый из них ценен сам по себе как личность, что в позициях оппонента могут быть свои достоинства, что каждого волнуют свои проблемы и что у каждого из них где-то глубоко внутри скрыто одно желание: уладить конфликт и сохранить взаимоотношения.

Необходимо учитывать три основных фактора реагирования на конфликт:

невосприятие конфликта как личного оскорбления. Конфликты, которые служат делу, не соотносят с собственной персоной;

постановка себя на место другой стороны;

отсутствие спешки при формировании выводов. Необходимо некоторое время, чтобы осмыслить создавшееся положение. В конце концов, конфликт не является "громом среди ясного неба". Поэтому лишние день-два не повлияют на преодоление конфликта.

Изменение отношения к конфликтам практически означает изменение взгляда на жизнь. Новый взгляд на конфликты позволяет уверенно и даже творчески находить из них выход.

8.7. Последствия конфликта

Конфликты по-разному влияют на людей. Рассмотрим наиболее типичные их последствия.

Кризис. Такое последствие достаточно очевидно. Когда человек рвет свою связь с партнером, ясно, что это неразрешенный

конфликт. Насилие также указывает на несомненное присутствие кризиса, равно как и ожесточенные споры, когда люди оскорбляют друг друга, потеряв контроль над эмоциями. В ходе кризиса обычные нормы поведения теряют силу. Человек становится способным на крайности - в своем воображении, а иногда и в реальности.

Напряжение. Состояние напряжения искажает наше восприятие другого человека и многих его действий. Наши взаимоотношения обременяются весом негативных установок и предвзятых мнений. Наши чувства по отношению к оппоненту значительно изменяются к худшему. Сами взаимоотношения с ним становятся источником непрерывного беспокойства. Ситуация подобна древесному сухостю, готовому к вспышке от первой искры.

Недоразумение. Человек зачастую впадает в недоразумения, делая ложные выводы из ситуации, чаще всего из-за недостаточно четкого выражения мыслей или отсутствия взаимопонимания. Иногда недоразумение вызвано тем, что данная ситуация связана с эмоциональной напряженностью одного из ее участников. В таком случае его мысли имеют склонность непрерывно возвращаться к одной и той же проблеме. Ее восприятие может исказиться.

Инциденты. Это сигнал о том, что индивидум является участником инцидента, несущего в себе зерно конфликта, причем обычно незначительный. Какая-то мелочь может вызвать временное волнение или раздражение, однако, через несколько дней, она нередко забывается.

Дискомфорт. Это интуитивное ощущение, что что-то не так, хотя выразить его словами трудно. В данном случае к интуиции полезно прислушаться, более того, ее надо приветствовать. Спросите себя: "Можно ли что-то сделать по этому поводу в данный момент?" В голову может прийти какой-то шаг, о котором и не подумалось бы в другое время. В другой ситуации ничего иного сделать нельзя, кроме как остаться начеку. Если научиться опознавать сигналы дискомфорта и инцидентов и быстро реагировать на них, то можно зачастую предотвратить возникновение напряжения, недоразумений и кризисов.

Стресс. Если обсуждать стрессовую ситуацию как "переживания незнания, как реагировать на внезапный интенсивный и значимый раздражитель", то столкновения с другими действиями, безусловно, являются стрессогенным

явлением. Таким образом, стресс является психологическим и физиологическим атрибутом конфликта. В ходе развития конфликтной ситуации, стресс может оказаться существенной содержательной детерминантой процесса разрешения конфликта. Это связано с особенностями переживания сторонами самого процесса, мобилизирующего или демобилизирующего ресурсы психики.

Фрустрация. Фрустрация является как атрибутивным явлением, так и генератором конфликтности. Факт обнаружения другого действия в качестве помехи или взаимоисключенности, несовместимости действий при их одновременной и равносильной желательности представляет собой собственно механизм фрустрации. В тех случаях, когда фрустратором является не другое действие, а физическое препятствия или не субъективируемые обстоятельства, фрустрацию можно рассматривать как содержательное основание и генератор внутреннего конфликта, возникающего между по дистанциям личности по поводу способа преодоления препятствия или его адекватного переживания.

Функциональные последствия конфликта (т. е. последствия, приводящие к достижению целей):

существование приемлемого для всех сторон пути решения проблемы, который позволяет приобщить к этому процессу широкий круг людей и устранить трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли;

увеличение вероятности сотрудничества между сторонами, чем антагонизма;

уменьшение возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые по их мнению, противоречат идеям руководителей;

улучшение качества процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и "диагноз" ситуации ведут к лучшему ее пониманию;

отделение симптомов от причин, и разработка добавочных альтернатив и критериев их оценки;

возможность проработки проблемы в исполнении еще до начала выполнения решения.

Дисфункциональные последствия конфликта:

неудовлетворенность, рост текучести кадров и снижение производительности;

уменьшение степени сотрудничества в будущем;
сильная преданность своей группе и непродуктивная конкуренция с другими группами организации;
представление о другой стороне, как о "враге"; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны, как об отрицательных;
сокращение взаимодействия и общения между сторонами;
увеличение враждебности между сторонами;
придание большего значения "победе" в конфликте, чем решению реальной проблемы.

9.1. Основные положения

Кадровая система (КС) - центральная и наиболее сложная организационная подсистема (ядро) социально-экономической системы (в нашем случае организации), включающая ее трудовой потенциал (его количественные, качественные и структурные параметры), взаимодействие его различных составляющих - кадров, а также цели, нормы и механизмы их функционирования и развития.

Развитие кадров и кадровых систем - это их количественное и качественное необратимое поступательное изменение (повышение уровня, обновление), переход к новому состоянию с новыми целями, функциями, профессионально-квалификационными и коммуникационными параметрами, структурой, взаимосвязями, субъектом и методами управления.

Как видно, развитие КС включает количественное и качественное преобразование самих кадров, субъектов (отделов, служб) управления персоналом, форм и методов работы с персоналом, причем такое преобразование, которое включает как прогрессивную сторону (например, подготовка кадров новых профессий), так и регрессивную (например, увольнение кадров устаревших профессий, не подлежащих переподготовке).

Таким образом, кадровая инноватика предполагает два взаимосвязанных блока:

ввод в КС новых элементов, форм и методов;

вывод из КС устаревших элементов, форм и методов.

Очень важными для понимания природы, содержания и особенностей кадровых нововведений, а также современного состояния КС являются понятия прогресса, регресса, стагнации, кризиса и стабилизации кадровых систем. Рассмотрение этих понятий необходимо также для того, чтобы лучше понять причины нововведений в кадровой сфере, роль развития кадров в судьбе любых социально-экономических систем, и структур (будь то кадры страны, региона, министерства, организации). Все эти системы и их кадры в разное время могут переживать различные состояния (от полного благополучия до кризиса), знание которых необходимо для принятия верных для каждого состояния решений, выработки соответствующей стратегии, тактики, методов развития

и обновления персонала. Дадим краткое определение названных понятий.

Прогресс кадровой системы - это переход ее к более совершенным и эффективным формам, целям, структуре и методам на базе постоянного поиска, разработки и реализации кадровых нововведений.

Регресс кадровой системы - это ее застой, снижение достигнутого ранее уровня, способности обеспечивать новые задачи деятельности, деградация кадров, возврат к изжившим себя кадрам и методам кадровой работы.

Кризис кадровой системы - глубокое расстройство и дезориентация наиболее существенных ее целей, функций, структуры, форм и методов функционирования и развития, имеющие результатом утрату или угрозу утраты ключевых кадров.

Стагнация кадровой системы - замедление ее функционирования и развития, не соответствующее целям и потребностям системы в данный период времени.

Стабилизация кадровой системы - приведение кадров, целей, функций, структуры, форм и методов КС в постоянное устойчивое состояние, обеспечивающее: нормальное функционирование и развитие системы (при создании новой КС или после масштабных нововведений в КС) или функционирование КС на уровне минимально допустимых для устойчивой работы организации норм (при выходе КС из кризиса).

Рассматривая общие вопросы кадровой инноватики в системе менеджмента персонала, необходимо установить, чем отличается управление развитием от управления нормальным функционированием кадров и КС.

Функционирование кадровой системы - устойчивая, повторяющаяся деятельность кадров сложившейся численности и структуры по сложившимся (неизменным) нормам и правилам, характеризующаяся простым воспроизведением или воспроизводством кадровой составляющей, целей и методов управления персоналом в прежнем качестве.

Нельзя думать, что функционирование кадровых систем и методы, его обеспечивающие, являются чем-то второстепенным по отношению к задачам развития кадров. Обеспечение нормального функционирования персонала является важнейшим условием нормального (стабильного) функционирования всей организации. К методам, обеспечивающим нормальную работу

персонала, можно отнести: методы рационального использования действующего кадрового потенциала, обеспечения его стабильности и пропорциональности, балансовой увязки кадров с целями работы организации, обеспечения бескризисности и бесконфликтности в кадровой сфере.

Таким образом, закономерностями нормального функционирования социально-экономических и кадровых систем являются их устойчивость, воспроизводимость в неизменном качестве, структуре, функциях, формах и методах, бескризисность, стабильность, ритмичность, слабая конфликтность, несложная прогнозируемость.

Характеризуя процессы обновления и развития кадров и КС, необходимо дать определение понятий эволюционного и радикального обновления КС.

Эволюционное развитие кадров и КС - это их постепенное изменение и обновление путем локальных и стандартных кадровых нововведений эволюционного типа. В качестве примера здесь можно привести последовательное замещение большего количества работников пенсионного возраста на меньшее количество новых, более работоспособных и квалифицированных.

Радикально-интенсивное развитие и обновление кадров и КС - коренное их преобразование (обновление, повышение уровня) в относительно сжатые сроки путем радикальных кадровых нововведений (в том числе кадровых реформ). Эти процессы характеризуются глубокими качественными прогрессивными изменениями в уровне, творческом потенциале, профессионально-квалификационной структуре, целях, функциях и методах КС.

Кадровые нововведения и развитие КС не являются самоцелью, а вытекают из объективных потребностей обновления социально-экономических структур в условиях роста наукоемкости, интеллектуалоемкости и инновационности современных организационных процессов.

9.2. Сущность и классификация кадровых нововведений

Кадровые новшества являются одной из разновидностей новшеств, разрабатываемых и осуществляемых в обществе и на производстве.

Кадровые нововведения (КН) - это целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная на повышение

уровня и способности кадров (кадровых систем) решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур (организаций и их подразделений) в условиях конкуренции на рынках товаров, рабочей силы и образовательных (профессионально-квалификационных) услуг.

Кадровые нововведения можно классифицировать по нескольким признакам:

по фазам участия работников в профессиональном образовательно-трудовом процессе (цикле);

профессионально-образовательные нововведения, т.е. инновации в профессиональной подготовке кадров в ВУЗах, колледжах, других учебных центрах. В данную подгруппу входят нововведения при отборе абитуриентов и кадров в профессионально-образовательные структуры, нововведения в процессе общей и профессиональной подготовки (новые учебные курсы, специальности, методы и средства обучения, обновления преподавательского состава), нововведения при оценке конечных результатов профессиональной подготовки, разработка новых стандартов обучения и моделей специалистов, создание новых и обновление действующих учебных заведений. Этой сферой нововведений занимается инновационно-образовательный менеджмент;

нововведения, связанные с поиском и отбором кадров, т.е. созданием нового и эффективного кадрового потенциала. В данную подгруппу входят новые методы поиска кадров на рынке труда и внутри организации. К первым относятся новые методы инновационного маркетинга (включая формирование банков данных о новых кадровых потребностях и предложениях), рекламы рабочих мест, работы с биржами труда, с организациями и бюро по подбору кадров, новые методы оценки и приема кадров и т.п. Ко вторым относятся новые методы поиска собственных кадров, формирования кадрового резерва, работы с этим резервом и т.п. Эти нововведения - предмет инновационного маркетинга;

кадровые нововведения в процессе труда. В данную подгруппу входят новые методы работы с кадрами в период освоения новой техники и видов труда, аттестации кадров; новое распределение трудовых функций и полномочий в сложившейся кадровой структуре; методы продвижения и перемещения работников; разработка новых должностных характеристик и инструкций; нововведения в работе с элитными специалистами;

нововведения, связанные с переподготовкой и повышением квалификации кадров. В эту группу входят нововведения в формах и методах переподготовки и повышения квалификации персонала, совершенствование методов определения потребности в данной сфере, новые методы включения специалистов в процесс труда после переподготовки и повышения квалификации, создание здесь новых структур и т.п.;

нововведения в сфере сокращения персонала и ликвидации кадрового балласта. Сюда входят совершенствование методов определения несоответствия кадров необходимому уровню, формирование банков данных о кадровом балласте, совершенствование методов работы с кадровым балластом, сокращения и увольнения кадров. При этом под кадровым балластом понимается наименее продуктивная и перспективная в сфере труда часть кадрового потенциала, отстающая по своим профессионально-квалификационным качествам от потребностей развития (изменения) научной, производственной, административной и другой деятельности, а также избыток кадров в организации по сравнению с потребностями в них на каждом данном этапе.

По объектам инновационного менеджмента:

кадровые нововведения в отношении отдельных работников (например, работа с элитными специалистами и новаторами — элитный менеджмент);

нововведения в кадровых системах научных, научно-образовательных и инновационных структур и их подразделений (это как бы кадровые нововведения в квадрате — новое в инновационных структурах);

кадровые нововведения, связанные с обеспечением (кадровым сопровождением) целевых научных и научно-технических программ и проектов (набор и подготовка кадров для разработки и реализации программы или проекта);

кадровые нововведения в действующих организациях;

кадровая деятельность на вновь создаваемых и реконструируемых организациях;

кадровые нововведения в масштабе отрасли, региона, страны; нововведения в работе кадровых служб.

По степени радикальности, масштабности и темпам реализации следует различать:

кадровые нововведения эволюционного и модифицирующего характера, связанные с постепенным и частичным обновлением кадровых систем;

кадровые нововведения радикального (реформистского) характера, направленные на коренное и масштабное обновление кадровых систем;

системные и масштабные кадровые нововведения (кадровые реформы). Кадровая реформа — это крупномасштабное кадровое нововведение, направленное на кардинальное изменение (обновление) кадрового потенциала (кадровой системы) в соответствии с качественно новыми целями и задачами развития социально-экономических систем и структур;

локальные, частичные кадровые нововведения;

экспресс - нововведения в кадровых системах, осуществляемые в сжатые сроки (связаны обычно с экстремальной ситуацией в кадровой системе);

По отношению к элементам механизации управления персоналом как составной части КС:

нововведения в области оценки развития персонала;

нововведения в области прогнозирования и программирования развития персонала;

нововведения в области финансово-ресурсного обеспечения развития персонала;

нововведения в области мотивации развития персонала.

Псевдонововведения. Говоря о кадровых нововведениях, очень важно иметь в виду, что далеко не каждое такое нововведение имеет позитивный, прогрессивный и эффективный характер. Среди них немало так называемых псевдонововведений, которые требуют специального рассмотрения.

Псевдо (по-гречески ложный, мнимый) — в нашем случае означает ложные, мнимые кадровые нововведения, которые не только не приносят пользы, но и вредны для кадровых и других систем организаций.

Псевдонововведения в кадрах - это порожденные субъективизмом нововведения в КС, не обеспечивающие реального роста их уровня и эффективности (или не ставящие это своей задачей) и проводимые с целью либо искусственно подновить устаревшие методы кадровой работы (инновационная имитация), скрыть другие реально действующие и устраивающие псевдонововводителя методы (инновационная спекуляция), либо

дискредитировать прогрессивный курс на обновление кадров, блокируя прогрессивные нововведения и внедряя морально устаревшие или ультрасовременные преждевременные новшества (инновационная дискредитация).

Приведем типичные примеры псевдонововведений в кадрах: частые кадровые смены без достаточно объективных оснований и при отсутствии программы деятельности новых кадров у стороны, проводящей смену (перетряска кадров);

локальные, частичные и второстепенные кадровые нововведения вместо назревших комплексных кадровых реформ;

насаждение кадровой реформы там, где можно ограничиться частичными кадровыми нововведениями;

проведение кадровой реформы без ликвидации старых методов и кадрового балласта;

попытка обновления руководящих кадров без кадрового резерва и достаточного выбора;

кадровые нововведения, усложняющие работу элитных кадров и новаторов ("равные" права, уравниловка в оплате и т.п.);

новые, но регрессивные по внепрофессиональным причинам кадровые выборы или назначения, когда на смену приходят более слабые на данный момент кадры;

замена новаторских кадров, как "возмутителей" спокойствия, на умеренные, но менее творческие кадры;

попытки обновления кадровой работы на низшем организационном уровне без обновления кадровой работы на верхнем уровне. И наоборот — случай, когда приходит новое прогрессивное руководство и не получает права обновить консервативный коллектив или ядро коллектива.

9.3. Организационные формы кадровых инноваций

В условиях социально-экономических реформ, современного научно-технического развития, конкуренции на рынках товаров, услуг и рабочей силы кадровые нововведения становятся неотъемлемым элементом трудового процесса и как таковые требуют организации и управления. Назовем эту сферу деятельности **инновационно-кадровым менеджментом (ИКМ)**.

ИКМ - это пограничная область между двумя областями управленческой науки и соответствующими учебными курсами: инновационным менеджментом и управлением персоналом,

исключающая формы и методы обновления и развития кадровой составляющей социально-экономических систем - СЭС (страны, региона, организаций). Объект ИКМ - процессы обновления и развития, инновационные свойства, потребности и параметры кадров и кадровых систем организаций и других социально-экономических структур. Субъект ИКМ — инновационные составляющие (отделы, сектора, группы, специалисты) кадровых и трудовых служб организаций и других структур.

Цель ИКМ в организации — обеспечить эффективные масштабы и темпы обновления кадровой системы в соответствии с текущими и перспективными интересами и целями организации, современными закономерностями развития персонала, требованиями стандартов государства, рынка и профсоюзов к уровню развития человеческих ресурсов.

Рассматривая ИКМ с более общих позиций во временном аспекте, а также в условиях переходного, в том числе кризисного состояния экономики, можно выделить стратегическую и тактическую цели.

Стратегическая цель — создание на базе поэтапного развертывания рыночной экономики инновационного потенциала рынка труда и рынка образовательно-профессиональных услуг; эффективной многоуровневой системы инновационного управления кадрами в рамках государства, региона, организации для формирования и эффективного функционирования качественно нового, инновационно-активного кадрового потенциала.

Тактическая цель (период кризиса и стабилизации) — сохранение лучшей (элитной) инновационно-активной части кадрового потенциала страны, региона, организации путем реализации соответствующих антикризисных инновационно-кадровых мероприятий, в том числе по перестройке профессионально - квалификационной структуры кадров, а также последовательного освобождения от кадрового балласта.

Функции ИКМ можно объединить в две группы.

Функции ИКМ по реализации кадровых нововведений как объекта управления. Сюда включаются:

организация и проведение научно-аналитических работ в области развития человеческих ресурсов, выявление и решение новых кадровых проблем организации (совместно с научно-исследовательскими организациями);

- оценка эффективности КН;
- разработка прогнозов, концепций, инновационно-кадровой политики, планов, программ и проектов КН;
- финансово-ресурсное обеспечение КН;
- организация КН и контроль за их реализацией;
- мотивация КН.

Функции ИКМ по направлениям и сферам управления персоналом:

- организация непрерывного образования персонала (подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров);

- поиск и отбор кадров для новых производств, кадров новых дефицитных профессий, элитных и новаторских кадров;

- аттестация и оценка труда кадров инновационных структур, инновационных качеств персонала;

- разработка схем должностного развития, совершенствование должностных инструкций в связи с развитием рабочих мест, организации труда и персонала;

- продвижение и перемещение работников по ступеням служебной и профессиональной карьеры, организации формирования и работы с кадровым резервом руководящего персонала;

- работа с элитными и новаторскими кадрами;

- мотивация персонала при нововведениях;

- разработка нововведений в организации работы самой кадровой службы;

- обеспечение стандартов и повышения качества трудовой жизни.

9.4. Внесение нововведений в организационную структуру

Рассмотрим теперь применение инноватики в управлении на конкретном примере - совершенствование организационной структуры управления организации для эффективного введения системы стратегического управления.

Более чем двадцатилетний опыт функционирования систем стратегического планирования и управления на крупнейших фирмах подтвердил достаточно высокую их эффективность. Однако к концу 70-х годов отчетливо проявился ряд недостатков стратегического планирования. Главная причина заключается в том, что в большинстве компаний внедрение стратегического

планирования осуществлялось в рамках морально устаревших организационных структур управления, без существенной перестройки форм и методов управления, систем контроля. Руководители среднего звена управления по-прежнему главное внимание уделяли достижению текущих целей, вопросам оперативного управления. В результате происходил как бы отрыв организации стратегического планирования от руководителей организации всех уровней. Современный этап перестройки организационных структур управления фирмами, ориентированными на рынок и на создание структур стратегического менеджмента, приобретает форму поиска "золотой середины" между централизацией и децентрализацией властных функций.

Желание найти приемлемые соглашения между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать систему стратегического управления, которая характеризуется централизованной разработкой стратегии и хозяйственной политики и децентрализованным оперативным управлением.

Организационные структуры, способствующие реализации принципов стратегического планирования и управления на практике, развивались эволюционно, по мере развития самой концепции стратегического менеджмента. Для целей усиления функции стратегического управления используют:

- группы нововведений;
- программно-целевой подход;
- матричные структуры.

Но наибольшего внимания заслуживает использование концепции стратегического хозяйственного подразделения при проектировании организационных структур управления организациями.

В ней в полной мере реализуются принципы:
централизации разработки стратегии;
децентрализации процесса ее реализации;
обеспечение гибкости управления;
обеспечение адаптивности управления;
вовлечение в процесс управления широкого круга менеджеров всех уровней.

Рассмотрим принципиальную схему организационной структуры управления с использованием концепции стратегического хозяйственного подразделения (рис. 11).

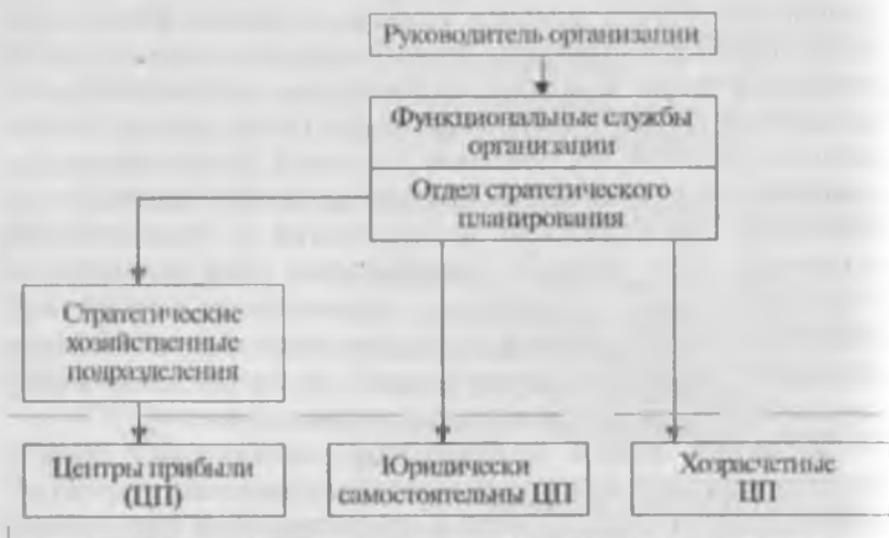


Рис. 11. Схема организационной структуры

В основу организационной структуры управления АО положена концептуальная модель диверсифицированной организации, ориентированной на стратегическое управление. Этот подход предполагает децентрализацию управления организацией и позволяет:

создать современную организационную структуру управления, адекватно и оперативно реагирующую на изменения во внешней среде;

реализовать систему стратегического управления, способствующую эффективной деятельности организации в долгосрочной перспективе;

освободить высших руководителей от повседневной рутинной работы, связанной с оперативным управлением производством;

повысить оперативность принимаемых решений;

вовлечь в предпринимательскую деятельность широкий круг сотрудников организации, способных расширить номенклатуру продукции и услуг, повысить гибкость производства и, тем самым, повысить конкурентоспособность фирмы.

Верхний уровень управления в данной модели представлен типовой структурой управления АО (или другой структурой, соответствующей организационно-правовой форме фирмы). По

мере перехода на новую структуру управления существенно меняются функции высшего руководства. Постепенно оно освобождается от оперативного управления производством и сосредотачивается на проблемах стратегического порядка, управлении экономикой и финансами организации в целом.

Особенностью этой модели организационной структуры является выделение в составе организации стратегических хозяйственных подразделений (СХП) и придание отдельным производственным и функциональным подразделениям статуса центров прибыли (ЦП). СХП представляет собой направление или группу направлений производственно-хозяйственной деятельности с четко выраженной специализацией, своими конкурентами, рынками и так далее. Каждое СХП должно иметь свою собственную генеральную цель, сравнительно независимую от целей других СХП. СХП может представлять собой отделение, филиал, группу цехов или отдельный цех, т.е. находиться на любом уровне иерархической структуры. Ответственность за каждое направление, как в кратко, так и долгосрочной перспективе возлагается на одного управляющего-директора.

Организационную структуру, обеспечивающую функцию стратегического управления в организации, образуют отдел стратегического планирования на высшем уровне управления и совокупность СХП, в состав которых входят собственные службы стратегического планирования. Опыт показывает, что практически возможно создать 3 вида служб стратегического планирования:

сильная центральная служба планирования, разрабатывающая стратегии для всей организации и ее подразделений;

центральная служба планирования, обеспечивающая стратегическое планирование путем оказания методической помощи и координации деятельности плановых служб СХП и подразделений организации;

децентрализованная служба стратегического планирования, в которой полномочия и ответственность за разработку стратегии полностью возлагается на руководителей СХП.

Выбор той или иной структуры стратегического планирования определяется многими факторами: сложностью организационной структуры фирмы, ее специфическими свойствами, накопленным опытом и традициями планирования и т.п.

В рассматриваемой модели организационной структуры управления СХП занимают средний уровень власти, через который

реализуется стратегическое управление. На нижнем этаже управления находятся центры прибыли (ЦП), создаваемые на базе производственных и функциональных подразделений организации, и через них реализуется оперативное управление производством. Все ЦП можно подразделить на 2 группы: ЦП, вошедшие и не вошедшие в состав СХП.

ЦП, включенные в состав СХП, как правило, должны представлять собой структурные производственные подразделения по переделам (цехи, участки, функциональные службы), тесно связанные в технологические цепочки по одному из основных направлений деятельности. Эти ЦП функционируют на правах хоз. расчета различной степени самостоятельности в составе СХП. Возможно выделение из этой группы ЦП и отдельных юридически самостоятельных образований, если это оправданно экономически.

ЦП, не вошедшие в СХП, также можно разделить на 2 группы: дочерние фирмы организации различных организационно-правовых форм, обладающие юридической самостоятельностью; подразделения, непосредственно подчиненные руководству организации, действующие на условиях хозрасчета.

Рассматриваемая структура управления предполагает постепенное "переливание" кадров управленцев и специалистов из высшего звена управления в СХП и ЦП. Это связано с постепенной передачей целого ряда функций управления СХП и ЦП и необходимостью укомплектования их квалифицированными кадрами менеджеров и специалистов, в первую очередь, в области экономики и финансов.

Быстрое нарастание изменений во внешней среде организации, обострение конкурентной борьбы на внутреннем и внешнем рынках делают особенно актуальными разработку и внедрение систем стратегического управления. Решение этой задачи следует осуществлять постепенно, путем внедрения в управленческую практику организаций отдельных элементов стратегического управления с последующей обязательной их увязкой в хорошо структурированную и формализованную систему.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящем учебном пособии рассмотрены вопросы методов работы с персоналом организации и показана зависимость успеха организации от успеха деятельности её персонала.

В работе подробно анализируется место кадрового менеджмента в организационной структуре. На схемах показано разнообразие решений и зависимость успеха и конечного результата от роли, отводимой кадровому менеджменту.

Широко описаны этапы модели управления персоналом, виды кадровых изменений и нововведений, показана их важность для современной организации, рассмотрены причины и следствия применения инноватики в управлении персоналом, приведены примеры нововведений. Следует отметить особую роль кадровой инноватики для современных постсоциалистических республик.

Переходный период, проходящая приватизация организаций ставит перед новыми хозяевами вопросы реформирования как организационной структуры, так и проблему мотивации людей и приучения их к новым условиям работы. Все это очень серьезные процессы требуют высокой квалификации проводящих их менеджеров.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем: Пер. с англ. – Ростов-на-Дону: “Феникс”, 1998. – 512 с.
2. Абдурахманов К.Х. и др. Персонални бошқариш. Уч.пос. – Ташкент: “Шарқ” Нашриёт – Матбаа концерни, 1998. – 272 с.
3. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов: Теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 1997. – 368 с.
4. Борманн Д., Воротина Л., Федерман Р. Менеджмент Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. – Гамбург: STWSHener and Wirtschaftsverlag, 1992. – 906 с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пос. по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Фирма Гардарика, 1996. – 416 с.
7. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
8. Дилман Б. Результаты на мишени. Руководство по улучшению результатов и избеганию ловушек: Пер. с англ. - СПб.: С.И.Сергеев, 1995. – 232 с.
9. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов.: пер. с нем. - М.: Экономика, 1990. – 366 с.
10. Красовский Ю.Д. Управление поведением на фирме: Эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Прак. пос. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 368 с.
11. Мастенбрук Э. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 1996. – 256 с.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. – 702.
13. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. М.: Финстатинформ. 1997. – 878 с.
14. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. – М.: Наука, 1989. – 207 с.
15. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 352 с.

16. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала: Уч. пос. – Ростов на Дону: Феникс, 1997. – 478 с.
17. Санталайнен Т. и др. Управление по результатам: Пер. с фин. - М.: Прогресс, 1993. – 320 с.
18. Сацков Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов. - Киев: Инс. праксеологии, 1993. – 399 с.
19. Социальный менеджмент: Учебник/Под ред. Д.В.Валового. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", Акад. труда и соц. отн., 1999. – 334 с.
20. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала организации: Уч.-прак. пос. – М.: Дело, 1998. – 272 с.
21. Управление организациями: Учебник /Под ред. А.Г.Парциева и др. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 669 с.
22. Управление персоналом: Учебник/Под ред. А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
23. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления: – М.: ВИПКЭнерго; 1992. – т. 1. – 168 с., т. 2. – 142 с., т. 3. – 183 с., т. 4. – 168 с., т. 5. – 120 с.
24. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса: Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1993. – 240 с.
25. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Уч.-прак. пос. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. – 336 с.
26. Владимирова И.Г. Компании будущего: Организационный аспект. – Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №2. – с. 58-72.
27. Якокка Ли. Карьера менеджера/Пер. с англ. – Минск: Парадокс, 1996. – 432 с.
28. Соснин В.А. Урегулирование и разрешение конфликтов: проблема посредничества в прикладной исследовательской практике Запада//Психологический журнал РАН. – М.: 1994, том 15, №5. – с. 130-141.
29. Хасан Б.И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. – Красноярск, 1996.
30. Юнг К.Г. Об архитипах коллективного бессознательного //Вопросы философии. – 1998. – № 1.
31. Бородкин Ф.Н., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск: Наука, 1989.
32. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

№	Вопрос	Руководство	Коллеги	Подчиненные
1.	Умение чётко расписать порядок работы.	+	+	+
2.	Способность понятно сформулировать задачи.	+		+
3.	Способность синтезировать цели и задачи фирмы и пути их реализации.	+	+	+
4.	Умение организовывать и осуществлять последовательный контроль за подчинёнными.	+		
5.	Умение организовывать самоконтроль своей деятельности.	+	+	+
6.	Умение корректировать цели фирмы в связи с изменением внешней среды.	+	+	+
7.	Адекватная оценка результатов деятельности, их синтез.	+		
8.	Способность прогнозировать будущее.	+	+	+
9.	Способность реагировать на изменение микроклимата в коллективе.	+	+	+
10.	Умение принимать решения в кризисной ситуации.	+		
11.	Умение планировать свою деятельность.	+	+	
12.	Способность принимать промежуточные решения для осуществления задачи.	+	+	+
13.	Способность адекватно воспринимать нововведения.	+	+	+
14.	Последовательность в решении поставленных задач.	+		+
15.	Способность творческого подхода к решению проблем.	+		+

16.	Способность к лидерству.	+	+	+
17.	Способность распространять своё влияние на эмоциональный климат в коллективе.	+	+	+
18.	Умение проявить высокий уровень исполнительской дисциплины.	+	+	
19.	Склонность к частой смене вида деятельности.	+	+	+
20.	Способность устанавливать эффективные коммуникативные связи в коллективе.	+	+	+
21.	Способность устанавливать адекватную обратную связь в организации.	+		+
22.	Умение идти на компромисс.	+	+	+
23.	Организация неформальных связей в коллективе.	+	+	+
24.	Способность к целенаправленному контролю за подчинёнными Организация самоконтроля.	+		+
25.	Конфликтность при принятии решений.	+	+	
26.	Способен ли адекватно оценить результаты своей работы.	+	+	+
27.	Проявление инициативы.	+		
28.	Способность участвовать в групповом подходе к принятию решения.	+		
29.	Умение работать и принимать решения самостоятельно.	+		
30.	Способность принимать и анализировать критику.	+	+	+
31.	Способность к дискуссии.	+		+
32.	Умение правильно подобрать мотивационные факторы.	+		+
33.	Умение проявить волевые качества при ведении переговоров.	+	+	

34.	Способность к делегированию.	+	+	+
35.	Умение склонять собеседника к своей точке зрения.	+	+	+
36.	Склонность к авторитаризму.	+		+
37.	Умение поддерживать деловые отношения с конкурентами.	+		
38.	Умение эффективно устанавливать связи с партнёрами.	+	+	+
39.	Способность оценивать психологический климат в коллективе.	+	+	+
40.	Умение поддерживать внутрифирменные ценности.	+	+	+
41.	Способность разработать стратегический план.	+		
42.	Умение отстаивать своё мнение.	+	+	+
43.	Способность проявить деловую интуицию.	+	+	+
44.	Умение проявить заботу о подчинённых.			+
45.	Умение стимулировать нововведения.	+		+
46.	Умение стимулировать профессиональный рост сотрудников.			+
47.	Умение совмещать различные виды деятельности.	+	+	+
48.	Способность к саморазвитию.	+	+	+
49.	Умение привить коллективу свои ценности.			+
50.	Умение реально оценивать положения дел.	+	+	
51.	Успешная организация рабочего места.	+	+	+
52.	Помощь в работе другим.		+	+
53.	Поддерживает ли систему вознаграждений.			+
54.	Умение разрешать конфликт.	+	+	+
55.	Умение подать себя.	+	+	+
56.	Умение работать с людьми.	+	+	+
57.	Взаимопомощь.		+	+

58.	Умение контролировать эмоции.	+	+	+
59.	Умение оценивать работу других.	+	+	+
60.	Умение выделять долгосрочные цели.	+		+
61.	Коммуникабельность.	+	+	+
62.	Умение принять ответственность за решения.	+		+
63.	Организация работы многоуровневого коллектива.	+		+
64.	Уважаем ли в коллективе.	+	+	+
65.	Умение работать в системе жёстких ограничений.	+		
66.	Умение контролировать ситуацию.	+	+	+
67.	Умение ставить цели фирмы на первое место.	+	+	+
68.	Умение быстро включаться в новое дело.	+	+	+
69.	Умение использовать опыт и знания.	+	+	+
70.	Умение генерировать идеи.	+		
71.	Умение предвидеть.	+	+	+
72.	Способность к нестандартному мышлению.	+	+	+
73.	Умение посмотреть со стороны.	+	+	+
74.	Умение стратегического управления фирмой.	+	+	+
75.	Умение управлять организационными процессами.	+		
76.	Умение быть лидером.	+	+	+
77.	Умение управлять принятыми решениями.	+		+
78.	Умение анализировать.	+	+	+
79.	Умение распоряжаться временем	+	+	+
80.	Умение представить компанию.	+	+	+
81.	Умение признать свои ошибки.	+	+	+
82.	Умение моделировать ситуации.	+		+
83.	Умение слушать других.	+	+	+

84.	Умение подобрать подчинённых	+		
85.	Умение распределять задания по навыкам.	+		+
86.	Умение отделить личные качества от деловых.	+	+	+
87.	Пунктуальность.	+	+	+
88.	Знание делового этикета.	+	+	+
89.	Умение оценивать возможности.	+		
90.	Умение обращаться за помощью.	+	+	+
91.	Умение использовать знания других.	+	+	+
92.	Умение быть незаменимым.	+	+	+
93.	Умеет ли разбираться в людях.	+	+	+
94.	Способен ли брать власть в свои руки в критических ситуациях.	+	+	+
95.	Любит ли подхалимство и лесть.	+	+	+
96.	Имеет ли любимчиков.	+	+	+
97.	Использует ли при работе ненормативную лексику	+	+	+
98.	Быстро ли принимает решения.	+	+	+
99.	Откликается ли на просьбы других.	+	+	+
100.	Опрятность в делах и внешнем виде.	+	+	+
101.	Является ли эталоном хорошего работника.	+	+	+

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. СЦЕНАРИЙ ДЕЛОВЫХ БЕСЕД, ПЕРЕГОВОРОВ, СОВЕЩАНИЙ, ПРЕЗЕНТАЦИЙ, ПРИЕМА ГОСТЕЙ

Ведение деловых бесед

Под деловой беседой понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем.

Одна из главных задач беседы - убедить собеседника принять конкретные предложения.

Основные этапы деловой беседы

Подготовительные мероприятия

Планирование. Определяется тема, возможные участники, цели, задачи беседы; разрабатывается стратегия и тактика ведения беседы. Договариваются о встрече.

Сбор материала и его обработка. Поиск возможных источников информации (из личных контактов, докладов, научных исследований, публикаций, официальных данных и т.д.).

Систематизация, анализ и обработка собранного материала. Написание текста, состоящего из отдельных понятий, слов, удачных формулировок, связав которые получится смысл изложенного. Редактирование текста, его шлифовка и доработка.

Начало беседы.

Установление контакта с собеседником.

Создание рабочей атмосферы.

Привлечение внимания к предстоящему деловому разговору.

Информирование присутствующих. Передача сведений, с которыми необходимо познакомиться должна быть точной, ясной, профессионально правильной, наглядной, кратко изложенной, сообщать надежный источник информации. В процессе информирования следует задавать вопросы собеседнику и выслушивать его замечания.

Аргументирование выдвигаемых положений. На этом этапе формируется предварительное мнение, занимает определенная позиция, как с вашей стороны, так и со стороны вашего собеседника. С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение вашего собеседника, смягчить противоречия.

Завершение беседы.

Достижение основной или (в неблагоприятном случае) запасной (альтернативной) цели.

Обеспечение благоприятной атмосферы.

Стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий.

Поддержание в дальнейшем (в случае необходимости) контактов с собеседником, его коллегами.

Составление резюме с четко выраженным основным выводом, понятным всем присутствующим.

Ведение переговоров

Этапы переговоров.

Подготовка переговоров:

выбор темы;

выбор партнера;

выбор места и времени;

разработка сценария;

подбор состава участников;

разъяснение темы, сценария и его роли в переговорном процессе;

уточнение позиций членов собственной делегации;

окончательные решения по составу делегации, позициям, сценарию и техническому оснащению.

Встреча и проведение переговоров:

изложение целей и проблем каждой делегации (партнерами);

уточнение своей позиции для противоположной стороны и позиций другой стороны для себя;

формирование благоприятного представления о себе и своих намерениях;

поиск точек совпадения в позициях сторон и различий по принципиальным вопросам, их формирование;

коррекция своей позиции, если это необходимо;

отстаивание собственной позиции;

аргументация своей позиции или точек зрения;

указание на слабые стороны позиций партнеров;

уточнение зон компромисса.

Согласование позиции (компромиссного варианта):

выделение элементов позиций, значительно отличающихся и исключаящих друг друга;

поиск, обсуждение и нахождение компромиссного решения;

внутреннее согласование новой позиции.

Окончательное уточнение содержания решения по результатам переговоров.

Составление текста протокола.

Печать, размножение, подписание протокола.

Контроль исполнения.

Совещания

Деловое совещание представляет собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов. Целью совещания является принятие коллективных решений.

Подготовка совещания включает:

определение цели и тем;

принятие решения о проведении совещания, составление плана;

формирование повестки дня;

определение задач собрания и его продолжительности;

определение даты, места и времени начала;

определение состава участников;

составление примерного регламента работы;

подготовку руководителя;

подготовку докладов сообщений и проекта решения;

предварительная подготовка участников и помещения;

оповещение;

информационное и техническое обеспечение;

при необходимости - размещение, питание, проезд участников к месту совещаний и т.д.;

регистрация участников.

Планирование совещаний. В целях рационального планирования рекомендуется составлять план-график совещаний на месяц, где предусматриваются дни и часы проведения деловых совещаний.

Совещания целесообразно проводить в определенные дни недели, что позволяет работникам заранее планировать своё время и не нарушать обычного режима их работы.

Особо следует планировать время начала делового совещания. Здесь следует учитывать следующие моменты:

нерационального проведения совещания в самом начале рабочего дня, поскольку деловой человек настроен на проведение основной работы;

с утра целесообразно проведение лишь оперативных совещаний ("летучек"), которые нацеливают работников на первоочередные задачи;

неэффективно проведение совещания в середине дня, так как теряется много лишнего времени;

деловые совещания, связанные с отрывом от работы многих людей, следует проводить в конце рабочего дня (ко второму пику повышенной работоспособности с 16 до 18 ч, первый - с 9 до 12-13 ч).

Повестка дня совещания. Совещание надо использовать для рассмотрения наиболее актуальных и сложных вопросов, которые требуют коллективного решения.

Целесообразно включать в повестку дня совещания один-два главных вопроса и несколько мелких, которые можно решить достаточно быстро.

Определение состава участников совещания. На совещание следует приглашать минимальное количество участников, имеющих непосредственное отношение к обсуждаемым вопросам и компетентных в этих вопросах, наделенных полномочиями для принятия решения.

Подготовка участников к совещанию. Участникам совещания должно быть заранее известно:

время начала и предполагаемое время окончания совещания;
повестка дня и необходимые материалы;

Подготовка к совещанию руководителя. Важными элементами подготовки руководителя к совещанию являются: продуманный выбор докладчика, подбор секретаря совещания, определение состава комиссии по выработке проекта решения.

Подготовка помещения. Помещение должно обеспечивать нормальные условия для работы совещания:

хорошая звукоизоляция;
нормальная температура воздуха и вентиляция;
удобная для работы мебель;
хорошая освещенность.

Подготовка оргтехники. К оргтехнике, предназначенной для использования на деловых совещаниях, относятся, прежде всего:

демонстрационные средства;
радиомикрофонные усилительные установки;
технические средства для облегчения записи;
регламентационная и протокольная оргтехника;

множительные аппараты.

Типовой текст оповещения участников включает:

инициалы и фамилию приглашенного;
название его должности и места работы;
характер совещания;
время, дату и место его проведения;
повестка дня и необходимые пояснения;
продолжительность работы.

Проведение совещания.

Основные этапы совещания:

своевременное начало, регламент;
назначение ответственных за ведение и протокол;
выступления участников по повестке дня, в рамках регламента;

обсуждение вариантов решений;
принятие решений по всем пунктам повестки дня;
общее подведение итогов;
составление и обсуждение проекта протокола совещания.

Регламент совещания. Соблюдение регламента начинается с открытия совещания в точно назначенное время, независимо от того, сколько человек ещё не подошло.

Одной из основных задач регламента является соблюдение продолжительности совещания.

Оптимальная длительность совещаний:

оперативных - 20-30 минут;
проблемных 1.5-2 часа.

Рассмотрение одного сложного вопроса должно укладываться в 40-45 минут, выступления в прениях - 5 - 15 минут.

Рекомендуется на совещании: с десятками участников через каждые 45-50 минут делать перерыв на 10 минут, - с сотнями участников через каждые 1.5 часа объявлять перерыв на 15 минут.

Регламентом должно определяться и время окончания совещания.

Психологическая обстановка и поведение на совещании.

Совещание должно происходить в атмосфере искренности, взаимного уважения, принципиальности и деловитости.

Принятие решений по пунктам повестки дня.

Подготовка проекта решения проводится двумя путями: специально избранная комиссия по подготовке решения составляет проект, который зачитывается на совещании. Участники

совещания вносят в проект добавления и изменения. После этого решение утверждается на совещании. (При проведении совещания по сложным вопросам, с большим количеством участников);

руководитель совещания прямо на заседании подводит итоги обсуждения и формулирует решение, которое утверждается.

Формирование результатов совещания:

составление протокола совещания (полного или краткого; выписки из протокола);

печать, размножение и рассылка материалов совещания;

контроль выполнения решений;

анализ эффективности проведенного совещания.

Презентация

Презентация распространяется в деловом мире как средство привлечения партнеров и установление деловых отношений.

Подготовка презентации:

определяются место и сроки проведения этого мероприятия;

разрабатывается сценарий (программа);

тщательно продумывается список лиц, которым заранее посылают приглашения

Сценарий презентации (с указанием продолжительности в минутах):

открытие. Вступительное слово ведущего, представление руководителей фирмы (5 - 10 мин.);

оглашение ПР - обращения, зачитывается или произносится в режиме импровизации, в стиле экспромта. Текст тщательно готовится заранее, репетируется и проверяется на восприятие небольшой аудиторией (не более 30 мин.);

другие выступления;

ответы на вопросы;

закрытие;

неформальное общение (фуршет, дегустация, осмотр выставки, демонстрация видеороликов и др.). Вручение участникам презентации памятных сувениров (рекламных подарков).

Структура и подтекст устного ПР - обращения:

вступление. Затрагивает (обозначает) область интересов, потребностей и поведения аудитории;

концептуальная часть предлагает решение жизненных проблем аудитории: последние новости, сенсация, идеи по деятельности;

заключение. Рассказывается о каком-либо человеке, конкретном представителе аудитории, который с выгодой для себя делает то, что рекомендует фирма.

Основные цели презентации:

оповещение о событии, достойном внимания аудитории. Результат: абстрактное знание, не связанное с интересами людей; приобщение аудитории к деятельности, программе, целям и задачам организации, проводящей презентацию. Планируемый результат: аудитория принимает идеи презентации, включает их в круг своих интересов и предпочтений;

содействие целям и задачам фирмы, организации, политической программе и пр. Планируемый результат: конкретные действия аудитории, соответствующие идеям презентации, замыслу ПР - обращения.

Таким образом, стратегия презентации - это единство оповещения, приобщения и содействия.

Неглавные цели презентации:

развлечение участников и гостей;

завоевание симпатий публики в моменты, выступления главного оратора;

удивление аудитории стилистическими красками текста ПР - обращения.

В программу презентации может быть включена пресс-конференция, заранее предусмотрен обмен речами.

Необходимо включить в сценарий презентации демонстрацию видеоматериалов: схемы, графики, таблицы, лозунги и транспаранты, слайд-фильмы, ТВ-клипы, компьютерная графика, видеоролики пр., воздействуют на аудиторию наилучшим образом, если это подключение целесообразно. При этом не нужно стремиться к использованию максимального набора видеосредств - в каждой ситуации эффективны лишь некоторые из них.

Главная цель - общение людей между собой, знакомство, установление контактов. Не жалейте своих визитных карточек, обменивайтесь ими с заинтересовавшими Вас людьми: отдача будет сторицей.

После презентации, по её итогам выпускаются пресс-релиз, видеосюжеты, которые дублируют основные идеи презентации. Пресс-секретарь обращается к журналистам, договаривается о публикациях и ТВ-передачах.

совещания вносят в проект добавления и изменения. После этого решение утверждается на совещании. (При проведении совещания по сложным вопросам, с большим количеством участников);

руководитель совещания прямо на заседании подводит итоги обсуждения и формулирует решение, которое утверждается.

Формирование результатов совещания:

составление протокола совещания (полного или краткого; выписки из протокола);

печать, размножение и рассылка материалов совещания;

контроль выполнения решений;

анализ эффективности проведенного совещания.

Презентация

Презентация распространяется в деловом мире как средство привлечения партнеров и установление деловых отношений.

Подготовка презентации:

определяются место и сроки проведения этого мероприятия;

разрабатывается сценарий (программа);

тщательно продумывается список лиц, которым заранее посылают приглашения

Сценарий презентации (с указанием продолжительности в минутах):

открытие. Вступительное слово ведущего, представление руководителей фирмы (5 - 10 мин.);

оглашение ПР - обращения, зачитывается или произносится в режиме импровизации, в стиле экспромта. Текст тщательно готовится заранее, репетируется и проверяется на восприятие небольшой аудиторией (не более 30 мин.);

другие выступления;

ответы на вопросы;

закрытие;

неформальное общение (фуршет, дегустация, осмотр выставки, демонстрация видеороликов и др.). Вручение участникам презентации памятных сувениров (рекламных подарков).

Структура и подтекст устного ПР - обращения:

вступление. Затрагивает (обозначает) область интересов, потребностей и поведения аудитории;

концептуальная часть предлагает решение жизненных проблем аудитории: последние новости, сенсация, идеи по деятельности;

заключение. Рассказывается о каком-либо человеке, конкретном представителе аудитории, который с выгодой для себя делает то, что рекомендует фирма.

Основные цели презентации:

оповещение о событии, достойном внимания аудитории. Результат: абстрактное знание, не связанное с интересами людей; приобщение аудитории к деятельности, программе, целям и задачам организации, проводящей презентацию. Планируемый результат: аудитория принимает идеи презентации, включает их в круг своих интересов и предпочтений;

содействие целям и задачам фирмы, организации, политической программе и пр. Планируемый результат: конкретные действия аудитории, соответствующие идеям презентации, замыслу ПР - обращения.

Таким образом, стратегия презентации - это единство оповещения, приобщения и содействия.

Неглавные цели презентации:

развлечение участников и гостей;

завоевание симпатий публики в моменты, выступления главного оратора;

удивление аудитории стилистическими красотами текста ПР - обращения.

В программу презентации может быть включена пресс-конференция, заранее предусмотрен обмен речами.

Необходимо включить в сценарий презентации демонстрацию видеоматериалов: схемы, графики, таблицы, лозунги и транспаранты, слайд-фильмы, ТВ-клипы, компьютерная графика, видеоролики пр., воздействуют на аудиторию наилучшим образом, если это подключение целесообразно. При этом не нужно стремиться к использованию максимального набора видеосредств - в каждой ситуации эффективны лишь некоторые из них.

Главная цель - общение людей между собой, знакомство, установление контактов. Не жалейте своих визитных карточек, обменивайтесь ими с заинтересовавшими Вас людьми: отдача будет сторицей.

После презентации, по её итогам выпускаются пресс-релиз, видеосюжеты, которые дублируют основные идеи презентации. Пресс-секретарь обращается к журналистам, договаривается о публикациях и ТВ-передачах.

Прием гостей

Подготовка к приему гостей:

подготовка информационного "досье":

для руководителя или назначенного и

подготовка подарков-сувениров. Официальные подарки, цветы, срезанные или в корзине, художественно оформленное издание, хорошее вино, хрусталь, конфеты в коробке, письменные принадлежности и т.д.

подготовка помещения для приема. Его следует проветрить, украсить цветами, проверить, достаточно ли стульев и др. необходимого технического оснащения (микрофон, записывающее устройство и пр.), если приглашены зарубежные гости, не забудьте международный протокол флага. Необходимо позаботиться, чтобы на столе стояли минеральная вода и безусловно чистые стаканы, имелись открывалки.

Встреча гостей:

встреча гостей в аэропорту или на вокзале;

предварительное знакомство с гостями;

сопровождение до гостиницы;

оказание помощи в размещении;

встреча у входа в офис фирмы;

сопровождение до руководителя;

представление руководителю фирмы гостей по их визитным карточкам.

Проведение приёма гостей:

размещение гостей за столом переговоров. Согласно принятому этикету правая сторона является более почетной, чем левая. Поэтому старшему по положению гостю и дамам нужно предоставить место по правую сторону. В международной практике принято, что при участии двух делегаций они размещаются лицом к лицу по обе стороны стола. Руководители делегаций располагаются в центре, секретари - на торцах стола.

Организация приемов:

выбор вида приема;

составление списка приглашаемых лиц;

рассылка приглашений;

составление плана рассадки за столом;

составление меню;

сервировка стола и обслуживание гостей;

подготовка тостов или речей;

составление схемы (порядка проведения) приема.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ

Глава:

анализ окружающей среды, выделение и формулирование перспективных задач;

принять (определить) миссию и цель организации, культуру организации;

определился в стиле управления;

разъяснить работникам цели и ценности организации;

подобрать команду сотрудников, способных эффективно работать над задачами;

устранить “дефект эмоционального общения” (т.е. учесть психологическую совместимость индивидов);

отдать распоряжение подчинённым или подразделениям о разработке плана для достижения миссий и целей;

распределить полномочия между сотрудниками;

определить сроки выполнения стратегического плана;

ознакомиться с планами и стратегией по достижению миссии и цели;

провести анализ или аналогию с иными планами (если возможно своих конкурентов);

налаживание эффективной системы обратной связи;

прислушаться к мнению и предложениям других сотрудников;

внести корректировки в разработанные планы;

скоординировать деятельность звеньев организации;

определение стоимости решения и будущих затрат;

одобрить разработанный план стратегии или отправить на доработку;

отдать распоряжения в подразделения по конкретным целям, определив сроки выполнения работ;

затребовать отчёт о проделанной работе;

оценить проделанную работу;

решить вопрос об увольнении (поощрении) сотрудников;

подкорректировать систему мотивации деятельности;

решить кадровые вопросы;

наладить систему обучения и повышения квалификации работников;

проконсультироваться у юристов;

защитить интересы организации;
накладывание ответственности на свои действия и действия
сотрудников;
созвать собрание;
определить повестку дня;
принять решения по вопросам повестки собрания;
довести и разъяснить перспективы развития компании;
выявить конкретные причины необходимости сотрудничества
и различных вливаний;
определить уровень инновационных вливаний;
изучить источники предполагаемых вливаний;
выбрать наиболее подходящий источник вливаний;
отдать распоряжение о настройке переговоров с
предполагаемым источником инвестиций;
подписать соглашение с источником вливаний.

Лидер:

найти негативные стороны в коллективном руководстве;
проанализировать негативные стороны;
найти социальные недостатки;
проанализировать их;
интегрировать все негативные стороны;
учесть степень своего авторитета;
учесть интересы сторон, сконцентрировать их интересы;
разработать действенные меры по улучшению обстановки в
коллективе;
постановка новых задач;
проанализировать методы воздействия на отдельных членов
коллектива и на коллектив в целом (определить тактику);
предвидение возможных результатов и во избежание
нежелательных последствий, корректировка стереотипов поведения;
довести меры до коллектива;
вовлечение других в осуществление разработанных мер;
пообещать изменения в лучшую сторону в коллективе,
организации;
объединить людей под своим началом;
организовать жизнь, его функционирование, коллектива;
попросить оказать доверие и дать время;
подать пример в начинаниях;
побудить людей к достижению общих целей;
найти источники улучшения;

попробовать наладить взаимоотношения с источником;
проанализировать последствия;
принять средства источника.

Связующее звено:

понять значимость звена в общей структуре организации;
обеспечить координированную работу с объектами внешней среды;

выбор средств связи;
корректировка работы средств связи;
выбор эффективных средств связи;
фиксирование информации;
удостовериться в необходимости передачи данного сообщения, информации;
сортировка информации;
быстрое и точное выполнение заданий;
удостовериться в передаче.

Получатель информации:

определить потребность в определённой информации;
изучение источников информации;
сопоставить содержание информации с собственной потребностью;
определить стоимость необходимой информации;
проанализировать возможные варианты получения информации;

выбор источников информации;
заключение договорённостей на поставку информации;
оплатить информацию;
получить информацию;
определить достоверность информации;
отправить подтверждение о получении;
обработка информации, понимание ее смысла;
проанализировать качество полученной информации;
систематизация полученной информации
интегрировать полученную информацию.

Распространитель информации:

оценить имеющуюся информацию;
контролировать постоянное обновление и пополнение имеющейся информации;
формулирование вопроса, информацию по которому необходимо распространить;

поиск потребителя имеющейся информации;
выбор наиболее выгодной формы изложения;
предложить возможные средства распространения информации;
определение стоимости информации;
выбор потребителя информации;
предложить сотрудничество;
получить окончательный заказ на информацию;
определить сроки распространения информации;
получить деньги;
подготовить информацию (точно) к передаче;
отправить необходимую информацию;
вовлечение других в распространение;
анализ полученного эффекта и сравнение его с ожидаемым;
по необходимости (неудовлетворительный результат) распространение информации повторяется.

Представитель:

подробное ознакомление с вопросами работы организации;
изучить сегмент рынка;
выбор клиентов;
выбрать группу объектов (товаров) для представления;
в соответствии с этим сбор дополнительной информации
возможным вопросам;
выбрать основные пути подхода;
проанализировать эти пути, определить возможные следствия;
выбрать оптимальный подход;
выбрать вид презентации;
разработать эффективную программу презентации;
распределение выполнения плана по времени;
показать выгодные стороны сотрудничества;
предложить информирующую документацию;
ответить на интересующие оппонентов вопросы (консультация);
предоставить (в рамках возможного) льготы в сотрудничестве;
определить возможные затраты;
договориться о дальнейшей встрече;
предоставить свои координаты;
составить отчет перед начальством о проделанной работе.

Инициатор:

возникновение и формирование идеи;

анализ идеи;

изучить принципы организации;

определить положительные и негативные принципы по результатам деятельности организации;

проанализировать негативные стороны;

собрать мнения других коллег;

проанализировать общие мнения сотрудников;

выработать предложения по исправлению и улучшению основополагающих принципов или нововведений;

согласование способов их осуществления;

оценка последствий полученных улучшений;

оценка затрат на улучшение;

создание конструктивного доклада по проблеме;

выдвижение сроков по введению инициативы.

Устраняющий нарушения:

поиск нарушений;

удостовериться в наличии нарушений;

фиксация нарушения;

проанализировать нарушения;

определить характер и сложность нарушения;

найти источник нарушения;

проанализировать источники нарушения и характер нарушения;

определение методов устранения нарушения;

поиск оптимального решения проблемы;

анализ возможных последствий устранения нарушений данным методом;

доклад начальству о нарушении;

выбор и правильное применение метода устранения нарушения;

устранение нарушения;

пресечение возможного повторного сбоя в работе по этой же причине;

удостовериться в устранении нарушения;

сообщить об устранении нарушений нужным структурам;

профилактика возможных в дальнейшем нарушений.

Распределитель ресурсов:

определить потребности в ресурсах организации;

- оценка потребляемых ресурсов (кто сколько потребляет);
- оценка имеющихся в наличии ресурсов;
- организация правильного хранения ресурсов;
- поиск нужных ресурсов;
- распределение потребителей ресурсов по значимости для функционирования организации;
- запросить планы по потреблению потребителей;
- анализ необходимости получения ресурсов конкретным ителем;
- оставить общий план по потреблению;
- оставить план по распределению ресурсов;
- контролировать во времени выполнение плана распределения;
- сбор неиспользованных ресурсов или отходов;
- анализ пригодности собранных ресурсов для дальнейшего использования;
- повторное распределение;
- оставление отчёта о распределённых ресурсах.

Ведущий переговоры:

- изучить объект переговоров;
- оценить оппонента по переговорам;
- проанализировать цель переговоров;
- определить свои планы по переговорам;
- тщательное изучение другой стороны, их ожидания от этой и;
- поиск наиболее выгодного компромисса;
- рассмотреть все возможные решения;
- определить максимально возможные отклонения от идеала;
- нахождение слабых, неподготовленных мест в программе сентов, а также точек общего соприкосновения;
- определить тактику ведения переговоров;
- договориться о времени проведения переговоров или их сессии:
- подготовить место переговоров;
- информирование руководства о ходе переговоров;
- найти компромиссное решение по рассматриваемой амме, либо заново искать новый объект переговоров;
- подготовить совместное коммюнике о достигнутом;
- сообщить о достигнутом руководству.

Введение	3
Глава 1. Персонал – важнейший ресурс организации	5
1.1. Организация	5
1.2. Общие характеристики организаций	6
1.3. Персонал	13
1.4. Динамика персонала	13
Глава 2. Основы кадрового менеджмента	15
2.1. Цели, задачи	15
2.2. Управление персоналом	17
2.3. Управление карьерой специалистов	24
Глава 3. Организационная структура	29
Глава 4. Модель управления персоналом	40
Глава 5. Основные этапы процесса управления персоналом	46
5.1. Планирование трудовых ресурсов	46
5.2. Набор	48
5.3. Отбор кандидатов на должность	53
5.4. Определение заработной платы и льгот	56
5.5. Адаптация и профориентация принятых работников..	59
5.6. Обучение, переобучение	62
5.7. Оценка деятельности персонала	64
5.8. Принятие решений по персоналу	73
5.9. Управление движением персонала	74
Глава 6. Поведение людей в организациях	80
6.1. Личностное поведение	80
6.2. Групповое поведение	81
6.3. Индикация поведения	85
6.4. Деловые коммуникации	86
6.5. Этика деловых отношений	89
6.6. Организация труда	94
6.7. Управленческие роли	100

оценка потребляемых ресурсов (кто сколько потребляет);
оценка имеющихся в наличии ресурсов;
организация правильного хранения ресурсов;
поиск нужных ресурсов;
распределение потребителей ресурсов по значимости для функционирования организации;
запросить планы по потреблению потребителей;
анализ необходимости получения ресурсов конкретным потребителем;
составить общий план по потреблению;
составить план по распределению ресурсов;
контролировать во времени выполнение плана распределения;
сбор неиспользованных ресурсов или отходов;
анализ пригодности собранных ресурсов для дальнейшего использования;

попторное распределение;

составление отчёта о распределенных ресурсах.

Ведущий переговоры:

изучить объект переговоров;

оценить оппонента по переговорам;

проанализировать цель переговоров;

определить свои планы по переговорам;

тщательное изучение другой стороны, их ожидания от этой

встречи;

поиск наиболее выгодного компромисса;

рассмотреть все возможные решения;

определить максимально возможные отклонения от идеала;

нахождение слабых, неподготовленных мест в программе оппонентов, а также точек общего соприкосновения;

определить тактику ведения переговоров;

договориться о времени проведения переговоров или их перенесении;

подготовить место переговоров;

информирование руководства о ходе переговоров;

найти компромиссное решение по рассматриваемой программе, либо заново искать новый объект переговоров;

подготовить совместное коммюнике о достигнутом;

сообщить о достигнутом руководству.

Введение	3
Глава 1. Персонал – важнейший ресурс организации	5
1.1. Организация	5
1.2. Общие характеристики организаций	6
1.3. Персонал	13
1.4. Динамика персонала	13
Глава 2. Основы кадрового менеджмента	15
2.1. Цели, задачи	15
2.2. Управление персоналом	17
2.3. Управление карьерой специалистов	24
Глава 3. Организационная структура	29
Глава 4. Модель управления персоналом	40
Глава 5. Основные этапы процесса управления персоналом	46
5.1. Планирование трудовых ресурсов	46
5.2. Набор	48
5.3. Отбор кандидатов на должность	53
5.4. Определение заработной платы и льгот	56
5.5. Адаптация и профориентация принятых работников	59
5.6. Обучение, переобучение	62
5.7. Оценка деятельности персонала	64
5.8. Принятие решений по персоналу	73
5.9. Управление движением персонала	74
Глава 6. Поведение людей в организациях	80
6.1. Личностное поведение	80
6.2. Групповое поведение	81
6.3. Индикация поведения	85
6.4. Деловые коммуникации	86
6.5. Этика деловых отношений	89
6.6. Организация труда	94
6.7. Управленческие роли	100

Глава 7. Мотивация персонала	103
7.1. Общие положения	103
7.2. Содержательные теории мотивации	106
7.3. Процессуальные теории мотивации	110
7.4. Экономические мотивы деятельности людей	115
7.5. Незкономические способы мотивации	117
7.6. Использование теорий мотивации в управлении персоналом	119
Глава 8. Конфликт в организациях	126
8.1. Общие положения	126
8.2. Типы конфликтов	128
8.3. Причины возникновения конфликтов	131
8.4. Предупреждение конфликта	134
8.5. Управление конфликтной ситуацией	139
8.6. Практический и традиционный методы преодоления конфликта	141
8.7. Последствия конфликта	144
Глава 9. Инноватика в кадровых системах	148
9.1. Основные положения	148
9.2. Сущность и классификация кадровых нововведений	150
9.3. Организационные формы кадровых инноваций	154
9.4. Внесение нововведений в организационную структуру	156
Заключение	161
Рекомендуемая литература	162
Приложение 1. Оценка результатов деятельности	164
Приложение 2. Сценарий деловых бесед, пере- говоров, совещаний презентаций, приема гостей	169
Приложение 3. Содержание управленческих ролей	177
Оглавление	183

Св. план, поз. 2, 2000

Коллектив авторов под общей редакцией
К.Х. Абдурахманова

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Редактор **З.Ф.Алехина**

Корректор **Д. Эргашева**

Подготовка оригинал-макета **А. Губарева**

Подписано в печать 6.12.99. Формат 60x88 1/16.
Бумага офсетная. Печ.л. 10,0. Тираж 1000 экз. Заказ 424.

Отпечатано в типографии ГФНТИ.

г. Ташкент, ул. Алмазар, 171.